

# **E-palvelut – arvoa toimitusketjuun**

Heikki Aulanko

Opinnäytetyö

Helmikuu 2016

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Aulanko, Heikki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 3/2016
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>E-palvelut – arvoa toimitusketjuun</b>		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan YAMK		
Työn ohjaaja(t) Sanna, Nieminen; Pasi, Lehtola		
Toimeksiantaja(t) Greencarrier Liner Agency Finland Oy		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä selvitys e- palveluiden nykyisestä tilanteesta kontti- kuljetusmarkkinoilla. E- palveluista kohteeksi valittiin etenkin asiakkaan ja varustamon välisiin transaktioihin keskittyneet ja niitä automatisoivat palvelut. Tarkoituksena oli myös pohtia, kuinka palvelut vaikuttavat asiakassuhteeseen ja sen hallintaan sekä minkälaista lisäarvoa palvelut pystyisivät tuottamaan asiakkaalle, toimittajalle ja muille toimitusketjun jäsenille.</p> <p>Tietoa haettiin sekä julkaistuista tutkimuksista, epävirallisten asiakastapaamisten avulla sekä e-palveluita tarjoavien yritysten julkaiseman informaation avulla. Asiakassuhteita ja toimitusketjuja sekä niiden informaatiovirtoja pohdittiin yleisluontoisesti, keskittymättä yksittäisiin tapauksiin. Asiakkaiden ja konttivarustamoiden eri kontaktirajapinnat eriteltiin, jotta nähtäisiin missä e- palvelut toisivat erityistä etua asiakassuhteeseen.</p> <p>E-palveluiden todettiin tuovan erityistä etua toimitusketjulle etenkin paremman läpinäky- vyyden kautta. Transaktiot muuttuivat automaattisemmaksi ja näin inhimillisten virheiden määrää kyetään vähentämään. Palvelut tuovat uudenlaista lisäarvoa asiakassuhteisiin tuomalla uutta tietoa toimitusketjusta sekä helpottamalla tiedonsaantia.</p> <p>Etenkin portaalipalvelut todettiin hyödyllisiksi niiden tuottaman lisäarvon ja niiden vaati- mien vähäisten investointien ansiosta verrattuna suoriin varustamopalveluihin. E- palveluiden todettiin hyödyttävän toimitusketjun kaikkia osapuolia ja vakiintuvan lähivuo- sina kuljetusalalla yleiseksi käytännöksi.</p>		
E- palvelut, konttikuljetus, lisäarvo, toimitusketju		

Author(s) Aulanko, Heikki	Type of publication Master's thesis	Date 3/2016
	Number of pages 64	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>E- commerce – adding value to supply chain</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Sanna, Nieminen; Pasi, Lehtola		
Assigned by Greencarrier Liner Agency Finland Oy		
<p>The aim of the thesis was to survey usage of e- commerce in container transportation. The concentration was especially in services that automatized transactions between parties. How e- commerce effects customer relationship and does e- commerce bring added value to supply chain and parties involved.</p> <p>Published articles, unofficially customer meetings and material released by e- commerce suppliers were used to find answers. Customer relationships, supply chains and information flows inside the supply chain were studied on a broad level and not concentrated to individual cases. Transactions between customer and supplier were investigated to see if e- commerce benefits the parties.</p> <p>It was noted that e- commerce does bring visibility to the supply chain. Transactions can be automatized and manual key-in can be partly removed to lower human errors in data flow. Easier access to information and new solutions brings value for companies.</p> <p>Especially portal services are found to be useful for customer as they bring significant added value with lower investments. In overall different e- commerce services are predicted to gain more market share in near future as they bring value to every organization working in supply chain.</p>		
E- commerce, container transportation, value creation, supply chain		

# 1 Sisältö

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA.....	3
1.2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	3
1.3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TYÖN RAJAAMINEN .....	4
<b>2</b>	<b>YRITYSESITTELY JA MARKKINAKATSAUS .....</b>	<b>5</b>
2.1	GREENCARRIER AB .....	5
2.2	EVERGREEN LINE .....	6
2.3	MARKKINAKATSAUS .....	7
<b>3</b>	<b>ASIAKKUUDEN HALLINTA.....</b>	<b>10</b>
3.1	ASIAKKUUDEN HALLINTA STRATEGIANA.....	11
3.2	ASIAKASSUUNTAUTUNUT ORGANISAATIO .....	13
3.3	PITKÄAIKAISEN ASIAKKUUDEN HYÖDYT JA HAITAT .....	14
<b>4</b>	<b>AVAINASIAKASSUHTEN HALLINTA .....</b>	<b>15</b>
4.1	KILPAILUTUKSESTA YHTEISTYÖHÖN .....	16
4.2	AVAINASIAKASSUHTEN KEHITYS .....	17
4.3	SUHTEESEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	19
4.4	AVAINASIAKASSUHTEN HAASTEET .....	22
4.5	AVAINASIAKASSUHTEN ERI TASOT .....	23
4.6	AVAINASIAKASPÄÄLLIKÖN HENKILÖKOHTAINEN ROOLI .....	27
<b>5</b>	<b>ARVON TUOTTAMINEN ASIAKASSUHTEESSA .....</b>	<b>28</b>
5.1	YKSILÖLLINEN ARVONTUOTTAMINEN .....	29
5.2	ARVON YHTEISLUOMINEN .....	29
5.3	PALVELULÄHTÖINEN ARVONTUOTTAMINEN .....	31
5.4	ARVON TUOTTAMINEN OSTAJAN JA TOIMITTAJAN SUHTEESSA .....	32
5.5	ARVON MITTARIT.....	34
<b>6</b>	<b>CRM-TIETOJÄRJESTELMÄ .....</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>E-PALVELUT – VARUSTAMOIDEN VAIHTOEHTO ARVONTUOTTAMISEEN .....</b>	<b>38</b>
7.1	E-PALVELUT KONTTIKULJETUKSISSA .....	39
7.2	VARUSTAMON JA ASIAKKAAN TRANSAKTIOT .....	40
7.3	WEB-RATKAISUT .....	41
7.4	EDI-YHTEYDET .....	43

<b>8</b>	<b>PORTAALIPALVELUT – VAIHTOEHTO ASIAKKAILLE.....</b>	<b>44</b>
8.1	PORTAALIPALVELUIDEN ESITTELY .....	44
8.2	INFORMAATIOVIRTA KONTTIKULJETUKSISSA .....	46
8.3	TOIMITUSKETJUN HALLINTA PORTAALIPALVELUN AVULLA .....	48
8.4	KULJETUSTILAUS PORTAALIPALVELUN KAUTTA.....	49
8.5	B/L-PROSESSI PORTAALIPALVELUN KAUTTA .....	50
<b>9</b>	<b>E-PALVELUT ARVON LISÄÄJINÄ.....</b>	<b>51</b>
9.1	TRANSAKTIOT NOPEUTUVAT .....	52
9.2	KULJETUSSEURANTA.....	53
9.3	E-PALVELUIDEN VAIKUTUS ASIAKASSHUTEeseen .....	54
9.4	ASIAKKAAN NÄKÖKULMA .....	56
<b>10</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>57</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>59</b>

#### Kuvioluettelo:

Kuvio 1. Yrityksen vision muuttuminen konkreettisiksi toimiksi .....	6
Kuvio 2. Varustamon normaalit kontaktipinnat asiakkaan kanssa .....	6
Kuvio 3. Allianssien markkinaosuudet eri liikenteissä .....	9
Kuvio 4. Merirahdin eri osat .....	10
Kuvio 5. Asiakashallinnan tuomat hyödyt yritykselle .....	12
Kuvio 6. Avainasiakassuhteen kehittyminen .....	19
Kuvio 7. Avainasiakassuhteeseen vaikuttavat tekijät .....	20
Kuvio 8. Avainasiakaselementtien kehitys .....	25
Kuvio 9. Asiakasrajapinnan ja yrityksen toimintojen välinen yhteys .....	36
Kuvio 10. CRM-järjestelmän tiedontuottajat ja tiedonkäyttäjät .....	37
Kuvio 11 Integroidun CRM- järjestelmän osat .....	38
Kuvio 12. Varustamon normaalit kontaktipinnat asiakkaan kanssa .....	40
Kuvio 13. EDI-viestin kulku ja kääntäjän rooli .....	44
Kuvio 14. EDI-viestin käyttömahdollisuudet ostajan ja toimittajan suhteessa .....	45
Kuvio 15. Visio toimitusketjun kokonaisvaltaisesta hallinnasta .....	46
Kuvio 16. Informaatiovirta kontin käsittelystä portaalia käytettäessä .....	47
Kuvio 17. Tavarajärjestelmän ja informaatiovirran kulku toimitusketjussa .....	48
Kuvio 18. Toimitusketjun valvonnasta reaaliaikainen valvonta .....	49
Kuvio 19. Tietovirta kuljetustilauksessa käytettäessä portaalia .....	51
Kuvio 20. Paperirullalla eri transaktiot kuljetuksessa .....	54
Kuvio 21. toimitusketjun valvonnasta reaaliaikainen valvonta .....	59

#### Taulukot:

Taulukko 1. Varustamoiden WEB-palvelutarjonta .....	42
-----------------------------------------------------	----

# **1 Johdanto**

## **1.1 Opinnäytetyön tausta**

Yritysten välinen kaupankäynti (B2B) on muuttunut jatkuvasti kohti automaattista kaupankäyntiä kahden tai useamman eri järjestelmän välillä, jossa ihmisen osuus työstä on koko ajan vähentynyt. Automaattiset toiminnanohjausjärjestelmän tekevät tilauksia sovituilta toimittajilta kun varastotasot niin edellyttävät ja lähes koko toimitusketju on mahdollista automatisoida. Kuljetusala, jolla on merkittävät osa maailmankaupassa ja yritysten toimitusketjuissa on hiljattain ruvennut heräämään uuden e-aikakauden luomiin paineisiin ja odotuksiin.

Konttikuljetusmarkkinoilla hajanainen varustamokenttä ei ole kyennyt luomaan merkittäviä sovelluksia toimittajille tai vastaanottaville yrityksille, lukuun ottamatta varustamoiden omia web- sovellutuksia. Tätä puutetta ovat ruvenneet paikkaamaan portaalisovellukset, kuten osin varustamoiden omistama Intra Inc. ja GT Nexus. Järjestelmien kehitys, asiakkaiden vaatimukset läpinäkyvämmästä toimitusketjusta ja toiminnan tehostaminen ovat pakottaneet kuljetusalan astumaan e-aikakauteen ja muuttamaan toimintaansa informatiivisemmaksi. Uuden haasteen kuljetusalalla toimiville yrityksille tuovat erilaiset startup-yritykset, jotka ajattelevat toimitusketjua uudesta näkökulmasta ja uusien tekniikoiden avulla.

Markkinoiden muuttuessa enemmän ja enemmän e-palveluiden suuntaan, muuttuu myös kaupankäynnin luonne. Henkilökohtaiset kontaktit vähenevät ja asiakkuuden hallinta vaikeutuu kun kaikki kontaktirajapinnat käsitellään e-palveluiden kautta ja palveluiden hinta määrää niiden tuottajan yhä useammin.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja toteutus**

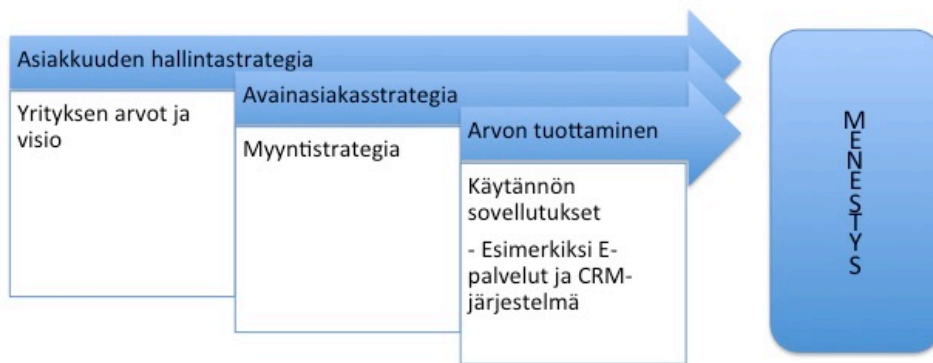
Työn tavoitteena on tuottaa informaatiota erilaisista e-sovelluksista, joita on tällä hetkellä tarjolla konttikuljetusmarkkinoilla. Lisäksi tavoitteena on arvioida e-palveluiden hyödyllisyyttä asiakkaalle sekä toimittajalle palveluiden tuottaman lisäarvon perusteella. Tutkimuskysymykset työn aloittamisen aikaan olivat

- Mitä e-palveluita varustamo voi tarjota suoraan tai välillisesti asiakkailleen?
- Tuovatko nämä palvelut lisäarvoa osapuolille?
- Miten e-palvelut muuttavat asiakkuuksia?

Alkuperäiseksi toteutustavaksi suunniteltiin markkinatutkimusta, jossa asiakkailta olisi kerätty heidän kokemuksiaan e-palveluiden kehittämisestä ja sen vaikutuksista heidän operatiiviseen toiminnassaan. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden odotuksia e-palveluiden vaikutuksista lähitulevaisuudessa. Tämä suunnitelma jouduttiin kuitenkin hylkäämään osittain kilpailutekijöiden takia, sillä monet varustamoiden asiakkaista ovat myös suoria kilpailijoita varustamoiden kanssa. Tämän vuoksi ja muutenkin alhaisen vastausmäärän vuoksi opinnäytetyössä käsitellään e-palveluiden hyödyllisyyttä omien kokemuksien kautta. Kokemukseni arvioida e-palveluita ja niiden hyödyllisyyttä on kertynyt viimeisen kuuden vuoden aikana useissa e-palveluihin liittyneissä kehitystehtävissä. Tämän lisäksi olen käyttänyt asiakasneuvotteluista saamaani, epävirallista informaatiota hyödykseen arvioinnissa. Omien kokemuksien lisäksi olen hakenut tukea havainnoille myös useista eri e-palveluita tutkineista artikkeleista, joiden tulokset ovat melko yhteneväisiä omien havaintojeni kanssa. E-palveluita arvioidaan työn luvuissa 7, 8 ja 9.

### **1.3 Teoreettinen viitekehys ja työn rajaaminen**

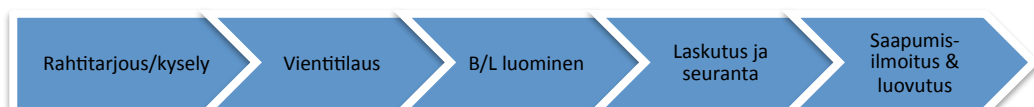
Työn teoreettinen viitekehys liittyy erilaisiin asiakkuuden hallintamenetelmiin erityisesti strategisesta näkökulmasta, ei niinkään järjestelmien kautta. Opinnäyte käsitellään asiakkuuksien hallintaa yrityksen strategiana, avainasiakkuuden hallintaa sekä arvon tuottamista asiakassuhteessa, joiden suhdetta toisiinsa kuvataan kuviossa 1. Työssä keskitytään ainoastaan yritysten välisiin suhteisiin, joten kuluttajille tarjottavat palvelut on rajattu työstä pois.



Kuvio 1. Yrityksen vision muuttuminen konkreettisiksi toimiksi

E-palveluita käsitellään lisäarvontuottajina tai toimintoja automatisoivina palveluina ja niissä keskitytään etenkin varustamon ja asiakkaan perinteisiin kontaktipintoihin, jotka voi luokitella viideksi eri kategoriaksi ( ks. kuvio 2).

- rahtitarjous tai kysely
- vientitilaus
- B/L:n luominen
- laskutus ja seuranta
- saapumisilmoitus ja luovutus.



Kuvio 2. Varustamon normaalit kontaktipinnat asiakkaan kanssa

## 2 Yritysesittely ja markkinakatsaus

### 2.1 Greencarrier AB

Greencarrier AB on yksi suurimmista yksityisessä omistuksessa olevista kuljetusalan yrityksistä Pohjoismaissa. Yrityksellä on noin 800 työntekijää ja liikevaihto noin 400 miljoonaa euroa. Greencarrier AB toimii konsernina 14 eri maassa, päämarkkina-alueinaan Pohjoismaat sekä Baltian maat. Näiden lisäksi Greencarrier AB on vahvasti mukana itäisen Euroopan kuljetusratkaisuissa. Globaalia toimintaa edustavat useat



omat toimistot Kiinassa sekä Hong Kongissa. Yritys on logistiikan monialayritys, jossa perinteistä huolinta-alan toimintaa harjoittaa Greencarrier Freight Services. Tämä divisioona on henkilöstömäärältään suurin ja globaalisti laajimmin levittäytynyt. Greencarrier Freight Servicen tuoteportfolioon kuuluu niin maa-, meri- kuin lentorah-  
ti, joiden lisäksi yritys hoitaa myös erikoiskuljetuksia sekä huolintatyötä. (Greencarrier AB Internetsivut)

Greencarrier Liner Agency edustaa toista puolta emoyrityksestä ja toimii Pohjois-  
maissa sekä Baltian maissa. Yritys on erikoistunut varustamoiden agentuurien hoita-  
miseen ja toimii erityisesti maailman viidenneksi suurimman konttivarustamon Ever-  
green Linen agenttina edellä mainituissa maissa. Yritys palvelee niin huolinta-alan  
yrityksiä kuin suoria asiakkaita metsäteollisuudesta ja terästeollisuudesta alkaen.  
Yrityksen pääliikenteet ovat Aasia – Pohjois-Eurooppa, Pohjois-Eurooppa – Välimeri  
sekä USA – Pohjois-Eurooppa liikenteet. Tuoteportfolioon kuuluvat lähinnä 20 jalan  
sekä 40 jalan konttien kuljetus mutta liikenteissä liikkuu myös lämpötilasäädelyjä  
reefer- kontteja sekä muuta erikoiskalustoa.

Greencarrierin ydinajatuksena on toimia lähellä asiakasta ja tuottaa parasta mahdol-  
lista asiakaspalvelua paikallisesti, mikä mahdollistaa erottautumisen muista globaa-  
leista toimijoista. Tämä mahdollistaa erittäin hyvän asiakas- ja markkinatuntemuksen  
sekä tehokkaan ja nopean asiakas- ja myyntipalvelun.

## **2.2 Evergreen Line**

Evergreen Line on markkinointinimi viidelle varustamolle, jotka toimivat Evergreen  
Groupissa. Varustamot ovat Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd., Italia Marittima  
S.p.A., Evergreen Marine (UK) Ltd., Evergreen Marine (Hong Kong) Ltd. ja Evergreen  
Marine (Singapore) Pte Ltd. Itse Evergreen Group on taiwanilainen yritysrypäs, joka  
on perustettu vuonna 1968. Varustamosta lähtenyt yritys on laajentanut toimintaan-  
sa niin lentoliikenteeseen (Eva Air) kuin hotelleihin (Evergreen International Hotels)  
ja lukuisiin muihin toimialoihin terästeollisuudesta turvallisuuspalveluihin asti. Ever-

green Group toimii vahvasti mukana myös hyväntekeväisyydessä perustajansa Dr. Y.F. Changin mukaan nimetyn hyväntekeväisyysjärjestön kautta.

Evergreen Line on tällä hetkellä viidenneksi suurin varustamo noin 950.000 TEU:n kapasiteetillaan mutta on myös muiden varustamoiden tavoin kasvattamassa kapasiteettiaan uusien, noin 18.000 TEU:n laivojen myötä. Yritys toimii lähes jokaisella liikennealueella mutta on erityisesti keskittynyt Aasia – Eurooppa, Aasia – Pohjois-Amerikka sekä Intra-Aasia liikenteisiin. Evergreen Line kuuluu CHYKE -allianssiin, jonka jäseniä Evergreen Linen ohella ovat COSCON, "K" Line, Yang Ming ja Hanjin. (Evergreen Linen Internetsivut)

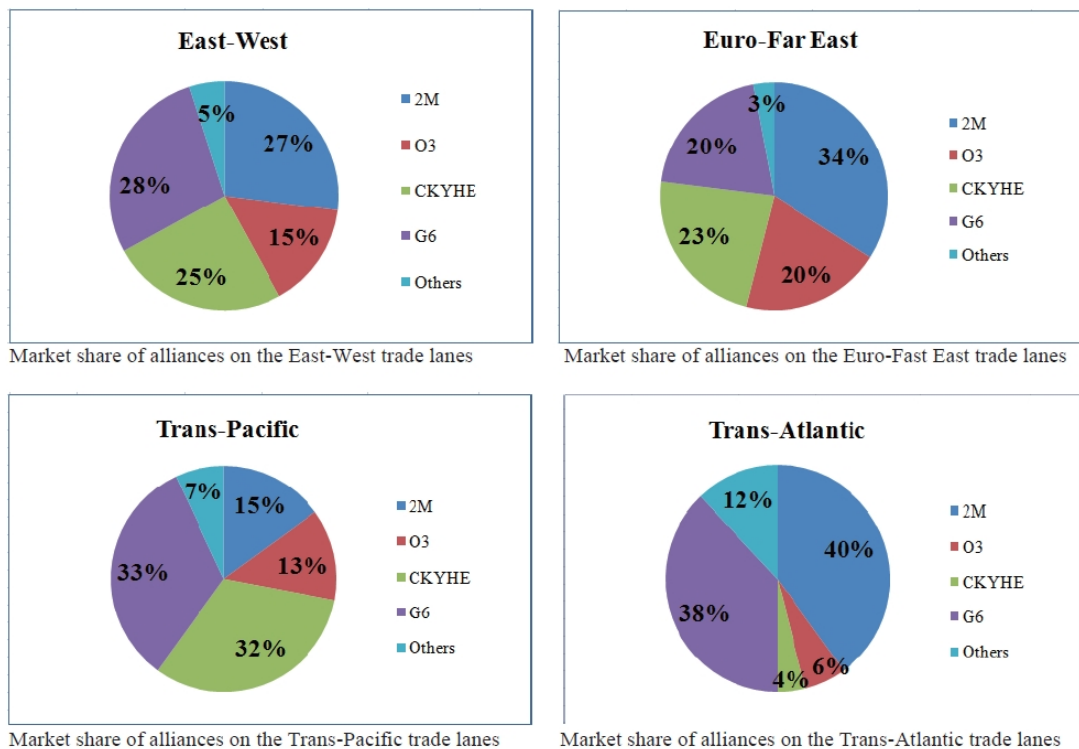
Evergreen Line ja Greencarrier AB ovat tehneet yhteistyötä jo vuodesta 1979 alkaen ja tänä aikana kehittäneet vuorovaikutteisen ja kehittyvän kumppanuussuhteen välillä erittäinkin turbulenttisessa liiketoiminta-alueessa.

### **2.3 Markkinakatsaus**

Linjaliikenne, jossa ennalta määrätyt alukset käyvät ennalta määritellyissä satamissa on tyypillinen liikennemuoto konttikuljetuksissa. Yleensä yhdessä liikenteessä eli servicessä on useita eri laivoja, jolloin jokaisesta satamasta, joka kuuluu serviceen lähtee viikoittain lähtö. Konttikuljetusten pääreittejä ovat Aasia - Eurooppa, Aasia - Pohjois-Amerikka, Aasia – Välimeri sekä Eurooppa – Pohjois-Amerikka. Erityisesti Aasia – Eurooppa liikenteeseen konttivarustamot ovat tuoneet suuria, jopa 18 000 TEU:n (Twenty foot equivalent unit) aluksia. Suuret konttialukset käyvät vain tietyissä suurissa konttisatamissa, joista liikenne pienempiin satamiin järjestetään feeder-aluksilla, joiden kapasiteetti usein on alle 2000 TEU:ta.

Konttikuljetusten markkinoita hallitsevat APM-Maerks yli 15 %:n markkinaosuudellaan sekä MSC 13,3 % markkinaosuudellaan. Konttikuljetusmarkkinat ovat kuitenkin erittäin kilpailtu ala, jossa useilla merkittävillä varustamoilla on vain muutaman prosentin markkinaosuus. (Alphaliner Internetsivut)

Vuoden 2009 finanssikriisin ja EU:n asettamien kilpailurajoitusten ja kartellisyytösten vuoksi varustamoiden välinen hintakilpailu on voimistunut. Uudistunut markkina-tilanne, kulujen karsiminen ja laivojen täyttöasteen parantaminen pienempien yksikkökustannusten toivossa on ajanut varustamot muodostamaan alliansseja. Alliansseissa joukko varustamoita sopii tietyn liikenteen, esimerkiksi Aasia – Pohjois-Eurooppa, serviceistä, laivoista ja eri varustamoiden kapasiteetista tietyssä servicesä. Viime vuosina on syntynyt neljä merkittävää allianssia, jotka hallitsevat markkinoita melko tasapuolisilla markkinaosuuksilla (ks. kuvio 3). Evergreen Line kuuluu CKYHE-allianssiin. (C.Y. Tung International Centre for Maritime Studies 2014, 11 – 12.)

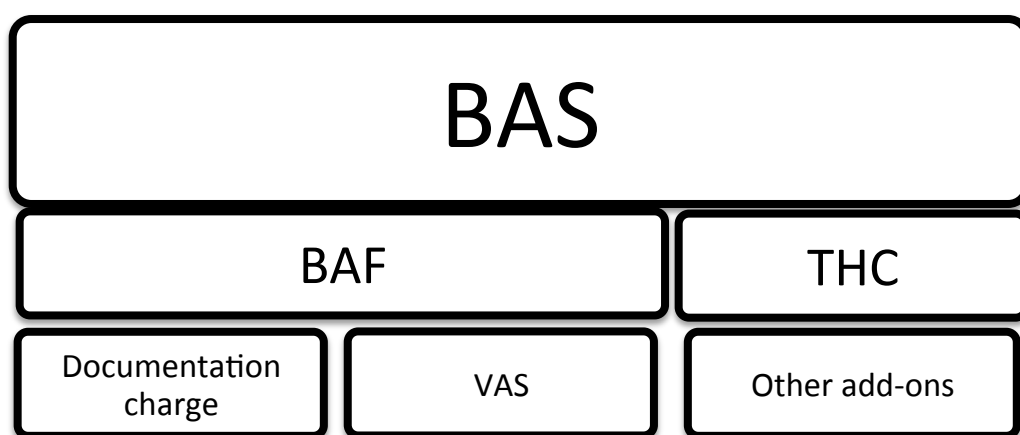


Kuvio 3. Allianssien markkinaosuudet eri liikenteissä (C.Y. Tung International Centre for Maritime Studies 2014, 12.)

Yhteistyön ansiosta varustamon kontit voidaan lastata samassa allianssissa olevan, kilpailevan varustamon valtamerilaivaan, joka toimittaa ne perille.

Usein varustamot tarjoavat vakiintuneille asiakkailleen rahdit yleisimmin käytettyihin satamiin automaattisesti ennen edellisen rahtikauden loppua. Tarjoukset ovat voimassa yleisesti Aasia – Eurooppa välillä viikosta yhteen kuukauteen ja Eurooppa – Aasia välillä kuukaudesta kolmeen kuukauteen. Volyymiltaan suurimmille asiakkaille tarjotaan usein koko vuoden kestävät rahdit, joihin on sisällytetty kaikki mahdolliset kulut ns. all in-rahdiksi. Kuviossa 4 on eritelty yleisimmät FCL-konttikuljetuksen (Full Container Load) merirahdin osat, joista merirahti koostuu.

**Merirahti** muodostuu perusosasta BAS (Basic Ocean Freight) ja siihen lisättävistä lisistä. BAF (Bunker Adjustment Factor) määrittyy öljyn hinnan kehityksen mukaan ja THC (Terminal Handling Charge) kattaa lähtö- ja määräsataman kustannuksia, joita aiheutuu konttien siirtelystä terminaalissa sekä mm. laivan purku- ja lastausoperaatioissa. Sen määrä vaihtelee satamaparien mukaan. Varustamot veloittavat asiakkailtaan myös dokumenttikulua (documentation charge), joka kattaa laivausasiakirjastannuksia kuten Bill of Ladingin (B/L) tekemisen. Näiden kulujen lisäksi varustamot tarjoavat asiakkailleen lisäarvopalveluita kuljetukseen tai esimerkiksi satama- ja tullimuodollisuuksien hoitamiseen, joista varustamo veloittaa erillisesti VAS- kuluja (Value Added Services). Muita kuluja (Other add-ons) voidaan sisällyttää kokonaismerirahtiin riippuen lähtö- tai määränpääsataman tilanteista. Näitä kuluja voivat olla muun muassa sotalisä tai ruuhkalisä.



Kuvio 4. Merirahdin eri osat

Rahtitarjous sisältää kaikki kulut eriteltyinä. Niiden perusteella asiakas kykenee laskemaan toimituksen kokonaiskustannukset. Varustamot voivat myös sisällyttää joi-  
tain lisäkuluja merirahtiin, jolloin kuljetuksen kokonaiskustannus pienenee.

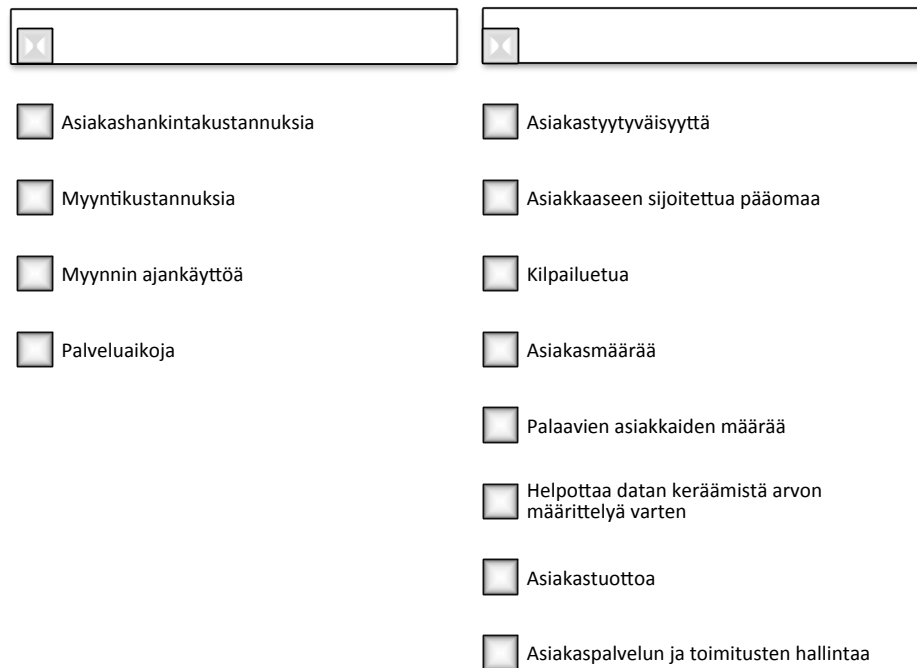
### **3 Asiakkuuden hallinta**

#### **3.1 CRM-määritelmä**

Asiakkuuden hallinta, englanniksi Customer relationship management, lyhyemmin CRM, määritellään prosessiksi, jossa asiakas tunnistetaan, siitä kerätään lisätietoa, luodaan asiakassuhde sekä tuotetaan asiakkaan haluamia hyödykkeitä. Toisaalta sen voi myös ajatella olevan yritysstrategia, jossa informaatioteknologian ja tietojärjes-  
telmien avulla pyritään optimoimaan tuotot, kannattavuus ja asiakastyytyväisyys, kuten Gartner INC, Peelenin (Peelen 2005, 4) mukaan määritteli vuonna 2004. Nämä määritelmät voidaan myös yhdistää ja ajatella asiakkuuden hallinnan olevan sarja eri strategioita ja prosesseja, jotka yhdessä pyrkivät sekä luomaan uutta ja yhteistä ar-  
voa yksittäisille asiakkaille tekemällä yksilöllisiä asiakasratkaisuja, että samalla jatku-  
vasti nostamaan asiakassuhteen kannattavuutta sen elinajan aikana (Gordon 2002, 1). Kaikissa määritelmissä sen tarkoituksena on kuitenkin tuottaa sekä toimittajalle ja asiakkaalle samanaikaista hyötyä. Strategian ytimenä on aina asiakas ja asiakassuh-  
teiden jatkuvuus (Agrawal 2003, 151).

Asiakkaan tunnistaminen ja sen hyvä palveleminen ei ole riittävä strategia vaan sen tavoitteena on lisätä asiakassuhteiden tuottavuutta. Tuottavuuden lisäämiseksi pit-  
käaikaiset asiakassuhteet ovat oleellisia. Agrawalin (2003, 153) mukaan Cockburn (2000) havaitsi, että telekommunikaatioalalla 5 %:in lisäys asiakasuskollisuudessa lisäsi tuottoja yli 50 %. 10 %:in asiakaskato tuottavimmasta asiakaskunnasta voi aihe-  
uttaa jopa neljänneksen tiputuksen yrityksen tuotoista.

## CRM vähentää CRM parantaa



Kuvio 5. Asiakashallinnan tuomat hyödyt yritykselle (Agrawal 2003, 154.)

Ideaalisen asiakashallintastrategian tulisi vähentää asiakkuuksien hankintakustannuksia sekä myynti- ja palvelukustannuksia ja tehostaa palvelua. Samalla sen tulisi parantaa asiakastyytyväisyyttä, lisätä palaavien asiakkaiden määrää sekä pidentää asiakassuhteita ja nostaa asiakkuuksien tuottoja kuvion 5 mukaisesti. (Agrawal 2003, 154.)

### 3.2 Asiakkuuden hallinta strategiana

Lähtiessään luomaan itselleen strategiaa CRM:n pohjalta tulee yrityksen ottaa huomioon päätöksen vaikutukset yrityksen kaikkiin toimintoihin ja osastoihin. Strategia ohjaa yrityksen kaikkien osastojen toimintaa. Erityisesti osastoille, jotka ovat suorassa yhteydessä asiakkaaseen, kuten asiakaspalvelijoille ja myyntihenkilöstölle strategian tulee antaa tarkat suuntaviivat tilanteiden hallintaan, mutta kuitenkin luoda myös vapautta toimia yllättävissä tilanteissa. Strategia tuo muutoksia myös yrityksen tukitoiminnoille ja suorittavalle portaalle, joiden pitää oppia palvelemaan yksittäisiä asiakkaita. Näin yritys kykenee räätälöimään palveluitaan ja tuotteitaan spesifioiduille asiakkaille ja luomaan arvoa, jota kilpailijat eivät kykene luomaan. Strategian yhtenä

tärkeänä osana voidaan pitää hyvin toimivaa IT-järjestelmää, mutta se ei saa olla määräävä tekijä. (Peelen 2005, 6.)

CRM-strategian tavoitteena on luoda etua yrityksen kilpailijoihin nähden, saada, ylläpitää ja jakaa tärkeää informaatioita asiakkaasta oman yrityksen sisällä. Samalla strategian tulee tuottaa kasvua yritykselle sekä kasvattaa asiakassuhteiden tuottavuutta. CRM- strategian avulla yritys pystyy tekemään itsestään strategisen kumppanin asiakkailleen sekä rakentamaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Peppers and Rogers 2004, 6.)

Yrityksen menestys riippuu asiakassuhteiden kehittymisestä oikeiden asiakkaiden kanssa. CRM:n strategiakseen valinneen yrityksen pitää olla valmis antamaan asiakkaan kanssa työskenteleville vapauksia toteuttaa asiakkaan tahtoa, vaikka se ei aina kohtaisi yrityksen oman edun kanssa. (Peelen 2005, 55.)

Strategian ytimenä voidaan Peelenin (2005, 7–9) mukaan pitää asiakkaan tuntemista, asiakkuuden hallintastrategiaa, kommunikointia sekä räätälöityjen tuotteiden tai palveluiden tuottamista. Strategian onnistuminen on kuitenkin riippuvainen asiakkaan halusta, sillä läheskään kaikki yritykset eivät ole kiinnostuneita läheisestä yhteistyöstä toimittajan kanssa (Peelen 2005, 56). Hyväkään asiakassuhde ei ole hyödyllinen jos yrityksen tuotteet tai palvelut eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle (Woodburn & Wilson 2014, 246).

Lähtiessään luomaan strategiaa CRM:n pohjalta tai implementoimaan CRM- applikaatioita yrityksen täytyy selkeästi määrittää omat tavoitteensa, jotta strategian luonti onnistuisi. Kun yrityksen tarpeet ja puutteet ovat selkeästi esillä, pystytään CRM linkittämään todellisiin tavoitteisiin. Tällöin on erittäin todennäköistä, että yritys onnistuu implementoimaan CRM- strategian toimintamalleihinsa. (Agrawal 2003, 160.)

### 3.3 Asiakassuuntautunut organisaatio

Toisin kuin tuotokeskeisessä tai toimintojen laatuun keskittyneissä organisaatioissa asiakassuuntautuneen organisaation tärkein elementti on saavuttaa pitkäkestoisia asiakassuhteita luottamuksen, asiakastyytyväisyyden ja lisäarvon tuottamisen kautta. Kun yritys on valinnut strategiakseen asiakassuuntaisen lähtökohdan, se keskittyy yksittäisiä kauppiaita enemmän asiakkuuden kokonaistuottoon suhteen elinaikana. Tämän vuoksi asiakassuuntautunut organisaatio poikkeaa huomattavasti perinteisestä mallista, jossa yksittäisistä kaupoista pyritään saamaan mahdollisimman suuri hyöty. (Peelen 2005, 49,67.)

Asiakassuuntautunut organisaatio tarvitsee perustakseen koko yrityksen sitoutumisen. Yrityksen johdon tarvitsee saada koko henkilökunnan ajattelutapa asiakassuuntautuneeksi. Tämän voi saavuttaa asettamalla yritykselle asiakassuuntautuneet arvot sekä kouluttamalla henkilökuntaa yrityksen arvoihin, käymällä avointa dialogia yrityksen sisällä toimintatavoista sekä keskittymällä henkilöstöhallintaan niin että, asiakassuuntautuneet henkilöt nimitetään näkyville paikoille. (Peelen 2005, 71)

Asiakassuuntautunut organisaatio voi lajitella asiakkaat niiden tuoman volyymin mukaan ja täten yritys pystyy jakamaan omat voimavaransa oikein. 5 % asiakkaista voi tuoda yritykselle 65 % myyntivolyyymista ja seuraavat 15 % isoimmista asiakkaista 15 % myyntivolyyymista. Tällöin loput 80 % asiakkaista tuovat jäljelle jäävän 20 % myyntivolyyymista. (Peelen 2005, 73.)

Yrityksessä voidaan luoda erillinen avainasiakasryhmä hoitamaan suhteita isoimpiin A-luokan asiakkaisiin, etenkin jos yrityksessä on useita eri divisioonia, jotka tekevät asiakasyrityksen kanssa yhteistyötä. B- luokan asiakkaisiin riittää yksi ”avainasiakaspäällikkö”. C- luokka, joka on kooltaan suurin mutta myyntivolyyymiltaan pienin pyritään hoitamaan mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman automaattisesti esim. CRM-tietojärjestelmää hyödyntäen tai muita automaattisia työkaluja käyttäen. Yri-



tyksen pitää kuitenkin huomioida, että myös C-luokasta pitää aktiivisesti etsiä potentiaalista kasvua. (Peelen 2005, 73.)

Chenin ja Popovitchin (2003, 682) mukaan yrityksen tulee kiinnittää huomiota viiteen askeleeseen suunnitelleessaan asiakassuuntautunutta organisaatiota.

- kaupankäynnin helppous
- keskittyminen loppukäyttäjään
- asiakasrajapinnan uudistaminen ja tiedonvälitys yrityksen sisällä
- asiakaslojaliteetin kasvattaminen oman aktiivisuuden kautta
- KPI- mittareiden käyttöönotto ja jatkuvan parantaminen.

Asiakassuuntautuneella organisaatioilla täytyy olla hyvä ymmärrys omasta asiakaskunnastaan. Tässä auttaa hyvä CRM- järjestelmä sekä tiedon varastointi.

### **3.4 Pitkäaikaisen asiakkuuden hyödyt ja haitat**

Asiakassuhteen kestolla on erittäin suuri merkitys yrityksen tuottavuuteen, etenkin kun puhutaan volyymiltaan suurimmista asiakkuuksista. Nämä tuottavimmat asiakkuudet täytyy tunnistaa yrityksen asiakaskunnasta. Jos yrityksen CRM-järjestelmä ei ota huomioon kuin myyntivolyymin ja jättää huomioimatta asiakkaan vaikutukset muihin osastoihin, voi yritykseltä jäädä huomaamatta, että iso ja tuottavalta vaikuttava asiakas aiheuttaa muille osastoille paljon ylimääräistä työtä ja täten laskee asiakkuuden kannattavuutta. (Agrawal 2003, 161.) Asiakkaan näkökulmasta pidempiaikainen toimittajasuhde saattaa vähentää kustannuksia, etenkin kilpailutuskustannuksia mutta myös transaktiokustannuksia (Farkas 2011, 131).

Toimittajan näkökulmasta asiakassuhteen kesto on kannattavaa jatkuvan kassavirran tuojana sekä pienempinä myyntikustannuksina. Lisäksi yritys saa hyötyä pitkäaikaisen ja tyytyväisen asiakkaan levittämistä positiivisista kertomuksista. Näin yritys pystyy muun muassa pienentämään markkinointikustannuksia. Toisaalta taas epäonnistuminen suhteessa voi aiheuttaa sen, että asiakas levittää toimittajan muille potentiaalisille asiakkaille negatiivista informaatiota toimittajasta, jolloin yhden suhteen mene-

tys voi johtaa muihinkin, jonka lisäksi se saattaa jopa estää uusien asiakkuuksien synnyn (Farkas 2011, 134).

Pitkäaikaisesta asiakassuhteesta voi kuitenkin olla myös haittaa toimittajalle, jos asiakkaan koko alkaa olla määräävä muihin asiakkaisiin nähden. Yhden asiakkaan menetykset saattaisi johtaa toimittajan talousvaikeuksiin. Lisäksi toimittaja saattaa menettää mahdollisuuden luoda suhteita muihin asiakkaisiin jos sen prosessit ovat kehittyneet vain yhden asiakkaan palvelemiseksi. Toimittajan tuoteportfolio, jota pitkäaikainen asiakas on saattanut olla kehittämässä, voi myös olla kelpaamaton muille asiakkaille. (Farkas 2011, 132, 133.)

#### **4 Avainasiakassuhteen hallinta**

Avainasiakassuhde, englanniksi Key Account Management (KAM), on strategista asiakashallintaa, jossa toimittaja keskittyy strategisten asiakkaiden tunnistamiseen, analysoimiseen ja asiakassuhteiden kehittämiseen.

Key Account (KA) tai avainasiakas on yritys, jolla tunnistetaan olevan strategista merkittävyyttä toimittajalle. Merkittävyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ostovolyymit, asiakassuhteen tuotot sekä asiakkaan erikoisvaatimukset. KAM on strategista, suhdeperusteista markkinointia ja myyntiä yrityksen suurimmille ja merkittävimmille asiakkaille. Sen tähtäimenä ovat pitkäkestoiset asiakassuhteet räätälöimällä omat palvelut vastaamaan avainasiakkaan tarpeita. Ojasalon (2001, 201) mukaan Grönroos (1990) totesi, että KAM:n perusteita voi käyttää lähes jokaisessa B2B-suhteessa. Tämän mahdollistaa B2B:n kaupankäyntiluonne, jossa yleensä käydään aineellisten hyödykkeiden lisäksi kauppaa myös palveluilla. (Millman & Wilson 1995, 9.)

Avainasiakasstrategiassa pyritään ensin tunnistaa spesifioidun asiakkaan tarve, jotta se voidaan täyttää. Täten se poikkeaa perinteisestä markkinoinnin ja asiakashallinnan tavoitteesta, jossa pyritään tyydyttämään suuren asiakasjoukon tarpeet, suuremman volyymin toivossa. (Sharma 2006, 141.)

#### 4.1 Kilpailutuksesta yhteistyöhön

Aiemmin yritykset pyrkivät hyötymään ostovolyyminsä tuomasta edusta kilpailuttamalla toimittajia keskenään. Kilpailutuksen tavoitteena oli keskittää hankinnat muutamille toimittajille ja näin hyötyä volyymin tuomasta edusta hinnan alenemisen muodossa. Toisena vaihtoehtona oli kilpailuttaa toimittajia jatkuvasti vastakkain hankintojen yhteydessä alempien hintojen saamiseksi.

Nykyisin useat yritykset pyrkivät vähentämään toimittajiensa määrää, jotta toimittajakenttä olisi paremmin hallittavissa. Keskittyessään toimimaan vain muutamien toimittajien kanssa yritys kykenee luomaan strategisen kumppanuussuhteen toimittajan kanssa tehokkaampien prosessien luomiseksi. Etenkään kriittisissä komponenteissa ei ole lainkaan tavatonta käyttää vain yhtä tai kahta toimittajaa. Tämänkaltaisessa toimittajasuhteissa ostajan ymmärrys toimittajasuhteen hallinnasta ja sen tuottavuudesta on erityisen tärkeää. (Ulaga & Eggert 2006, 312.)

Senn, Thoma ja Yip (2013, 27 – 29) toteavat toimittajien vastanneen yhteistyömallin tuomaan haasteeseen luomalla avainasiakasjärjestelmän, jossa joko avainasiakaspäällikkö tai myyntipäällikkö ottaa vastuulleen koko asiakassuhteen ja sen kehittämisen. Yhteistyö ja asiakassuhteen syvyys, jolle asiakassuhteessa halutaan päästä, riippuu toimittajan ja asiakkaan tavoitteista mutta myös vastuussa olevan henkilön ajatusmaailmasta sekä hänen näkökulmastaan asiakassuhteen kehittämiseen.

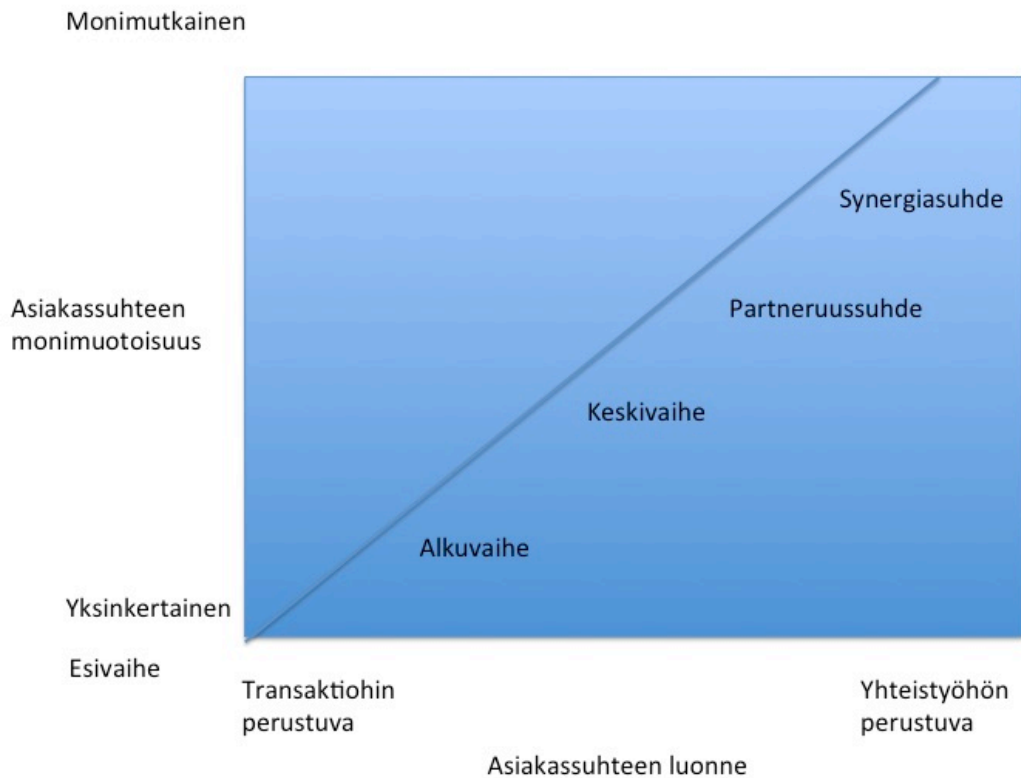
Strategia vaatii yrityksiltä molemminpuolisen halun luoda tiivis suhde, jossa kommunikaatio on avointa ja suhteen tuotto-odotukset on suunnattu pitkälle aikavälille. Millman ja Wilson (1995, 14) korostavat yritysten johdon sitoutumisen merkitystä avainasiakasohjelman kehittämiseen sekä jokaiseen valittuun avainasiakassuhteeseen. Sitoutuminen luo myös elintärkeää, molemminpuolista luottamusta suhteen jatkuvuudelle.

Millman ja Wilson (1995, 14) tuovat esille myös, kuinka tärkeää toimittajalle on tunnistaa asiakkaan halu suhteen kehitykselle. Kaikkien yritysten strategiana ei ole luoda läheisiä suhteita toimittajiin ja näin sitoa omia resurssejaan toimittajasuhteeseen. Nämä yritykset pystyvät yleensä saamaan kilpailuetua ostovolyyymillaan sekä jatkuvilla kilpailutuksilla. Tämänkaltaisessa suhteessa on harvinaista, että kommunikaatio etenkin hinnoittelusta olisi avointa. Läheisessä toimittaja – asiakassuhteessa kommunikaation kustannuksista ja tuottomarginaaleista voi taas olla erittäin avointa ja läpinäkyvää.

#### **4.2 Avainasiakassuhteen kehitys**

Avainasiakassuhteen kehitys kulkee viidessä eri vaiheessa kuvion 6 mukaisesti. Kuviossa Y-akselilla kuvataan asiakassuhteen syvyyttä ja x-akselilla suhteen eri vaiheita. Esivaiheessa toimittaja tunnistaa asiakkaan mahdollisen potentiaalin ja lähestyy potentiaalista asiakasta. Asiakkaan kiinnostuessa toimittajan tuotteista syntyy yritysten välille kaupallinen suhde. Tässä vaiheessa avainasiakaspäällikkö tai myyntipäällikkö pyrkii luomaan yritykselleen mahdollisimman paljon tietoa asiakkaan toimintatavoista sekä toimintaympäristöstä. Yritysten välillä ei kuitenkaan tapahdu juuri muunlaista kommunikaatiota tai kehitystyötä, kuin kaupankäyntiin liittyvä kirjeenvaihto. Tässä vaiheessa toimittajan on myös todistettava, että heidän tarjoamat tuotteet tai palvelut tuovat suurta lisäarvoa asiakkaalle. (McDonald, Millman & Rogers 1997, 743–744.)

Siirryttäessä asiakassuhteessa avainasiakassuhteen seuraavalle tasolle alkaa kommunikointi lisääntymään transaktioiden välissä ja keskustelua käydään myös muiden osastojen välillä kuin vain avainasiakaspäällikön ja asiakaskontaktin. Toimittaja on jo ensisijainen valinta kun asiakas tekee hankintoja. Asiakkuuden sisäinen arvo toimittajalle kasvaa ja samalla henkilökohtaisten suhteiden merkittävyys nousee tärkeään rooliin. (McDonald ym. 1997, 744.)



Kuvio 6. Avainasiakassuhteen kehittyminen (McDonald ym. 1997, 744.)

Asiakassuhteen on mahdollista vielä kehittyä strategiseksi kumppanuudeksi, jossa asiakas saa toimittajalta etuoikeuden uusiin innovaatioihin sekä voi samalla toimia uusien tuotteiden koekäyttäjänä. Oletuksena asiakkaalla on jatkuva virheettömien tuotteiden virta sekä sujuva palvelu. Suhteiden kesto on määrittelemätön mutta tavoitteena on vähintään 3-5 vuoden suhteet. Tämän jälkeen on mahdollista vielä astua askel eteenpäin, jolloin yritykset suunnittelevat strategioita yhdessä, ylin johto pitää yhteisiä johtokunnan kokouksia sekä kaikki mahdolliset välilliset kustannukset eli niin sanotut transaktiokustannukset pyritään poistamaan. (McDonald ym. 1997, 744.)

Missä vaiheessa tahansa on mahdollista, että asiakassuhde päättyy joko toimittajan tai asiakkaan toimesta. Tämä on luonnollista ja tulee ottaa huomioon suhteen aikana. Farkasin (Farkas 2011, 131) mukaan avainasiakassuhde hyödyttää toimittajaa myös markkinoijana, kehittäjänä sekä informaation lähteenä.

### 4.3 Suhteeseen vaikuttavat tekijät

Sharma (2006, 143 – 144) tuo artikkelissaan esille kahdeksan erilaista menestystekijää, jotka vaikuttavat toimittajan ja asiakkaan suhteeseen (kuvio 7). Samat tekijät vaikuttavat myös pitkäaikaisen asiakassuhteen hiipumiseen, joten ne pohjautuvat vanhemmista markkinointitutkimuksista ja näin menestystekijöitä ei voi pitää pelkästään avainasiakassuhteisiin liittyvinä.



Kuvio 7. Avainasiakassuhteeseen vaikuttavat tekijät (Sharma 2006, 143 –144)

**Toimittajan kilpailutekijät**, joita Sharman (2006, 142) tuo esille ovat suhdeperustaisia sekä ei-suhdeperustaisia. Ei-suhdeperusteisia kilpailuvaltteja ovat esimerkiksi toimittajan sijainti, tekninen osaaminen, materiaalien saanti sekä kustannusrakenne. Nämä tekijät pysyvät samoina jokaisessa suhteessa. Suhdeperusteisia kilpailutekijöitä ovat asiakkaan tunteminen, valmistuskoneiston modifioiminen tiettyä asiakasta varten sekä henkilökunnan palkkaaminen tiettyä asiakkuutta hoitamaan. Molemmat, sekä suhdeperusteiset, että ei-suhdeperusteiset tekijät vaikuttavat asiakassuhteen syvyyteen vaikkakin on huomioitavaa, että suhdeperusteiset tekijät tuovat toimittajalle kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

**Asiakkaan investoinnit** lisäävät asiakkaan sitoutumista suhteeseen tekemällä toimittajan vaihdosta hankalampaa sekä kalliimpaa. Investointeja ovat koulutuskustannukset, toiminnanohjausjärjestelmät ja tiedonsiirtojen automatisointi.

**Vaihtoehtojen laatua** eri toimijoiden välillä täytyy asiakkaan punnita jatkuvasti. Toimittajien laatu- ja kustannustekijät saattavat heilahdella nopeallakin syklillä. Jos kil-

pailevien toimittajien laatu on heikko, verrattuna nykyiseen toimittajaan on toimittajan vaihtaminen erittäin epätodennäköistä. Laatutekijöitä ovat ostettavan tuotteen laadun lisäksi myös toimittajan taloudellinen, sosiaalinen ja tekninen tilanne.

**Asiakkaan tietämyksellä toimittajien henkilöstöstä** ei niinkään tarkoiteta asiakkaan ja toimittajan henkilökunnan henkilökohtaista tuntemista vaan enemmänkin asiakkaan tietämystä toimittajan toimintatavoista. Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa toimittajalle tulee tietämys milloin toimittaja pyrkii hyötymään suhteettomasti asiakkaan kustannuksella ja käyttämään molemminpuolista luottamusta hyväkseen. Lisäksi asiakas saattaa oppia tuntemaan toimittajan käyttämät myyntitaktiikat, jolloin suhteesta hyötyminen voi käydä toimittajalle hankalaksi.

**Innovaatioiden puute** on tekijä, jossa pitkäaikainen asiakassuhde saattaa tehdä toimijat sokeaksi uusille innovaatioille. Lisäksi asiakkaalle saattaa muodostua tunne, että toimittaja ei luo enää heille riittävää lisäarvoa. Tuottavat tavat tehdä työtä ja kehittää uusia innovaatioita jäävät taka-alalle jos kumpikin osapuoli ei seuraa herkeämättä uusimpia trendejä markkinoilla sekä ole aktiivinen myös muiden toimijoiden kanssa. On vaarana, että toimittajan ja asiakkaan ajatukset tulevat liian samankaltaisiksi, jolloin asiakas ei koe saavansa suhteesta lisäarvoa.

**Tyytymättömyys** suhteessa saattaa tuhota aiemmin saavutetun luottamuksen. Asiakkaan ollessa tyytyväinen suhteeseen toimittajan kanssa, on suhteella taipumus olla syvä ja joustava. Molempien osapuolien sitoutuminen avainasiakassuhteeseen on tällöin vahva. Tyytymättömyys harvoin aiheutuu yhdestä tapauksesta vaan se kasautuu ajan myötä taakaksi suhteelle ja näin aiheuttaa sen päättymisen.

**Sosiaaliset verkostot**, sekä toimittajan ja asiakkaan henkilöstön väliset vahvat, henkilökohtaiset suhteet auttavat selviämään suhteen alamäistä. Henkilökohtaiset suhteet perustuvat luottamukselle ja sitoutumiselle. Nämä suhteet riippuvat täysin henkilökohtaisista kemioista ja täten voivat muodostua hyvinkin nopeasti. Mahdollista on, että pitkässäkin toimittaja-asiakassuhteessa henkilökohtaiset suhteet eivät syvene

riittävälle tasolle. Henkilövaihdokset yrityksissä vaikuttavat voimakkaasti ja saattavat heikentää tai vahvistaa suhdetta.

**Muutokset kilpailuympäristössä** vaikuttavat yritysten lähtökohtiin ja täten myös avainasiakassuhteisiin. Esimerkiksi tuotannon ja tukitoimintojen ulkoistaminen voi vaikuttaa vahvasti tiettyihin asiakkuuksiin ja saattaa jopa lopettaa asiakassuhteita. Toisaalta taas muutos on antanut mahdollisuuden uusille yrityksille muodostaa merkittäviä avainasiakassuhteita suhteita ulkoistavaan yritykseen. (Sharma 2006, 143 – 144.)

Sharma (2006, 143 – 144) kokoaa kilpailutekijät yhteen ja määrittelee niiden vaikutukset suhteeseen seuraavasti:

1. Panostaminen toimittajan kilpailutekijöihin kasvattaa avainasiakassuhteen mahdollisuutta onnistua.
2. Asiakkaan investoinnit suhteeseen kasvattavat avainasiakassuhteen mahdollisuutta onnistua.
3. Kilpailijoiden laadun kasvaminen heikentää avainasiakassuhteen mahdollisuutta onnistua.
4. Asiakkaan tietämys toimittajan henkilöstöstä heikentää avainasiakassuhteen mahdollisuutta onnistua.
5. Innovaatioiden puute heikentää avainasiakassuhteen mahdollisuutta onnistua.
6. Tyytymättömyyden kasvu heikentää avainasiakassuhteen mahdollisuutta onnistua.
7. Sosiaalisten verkostojen luonti kasvattaa avainasiakassuhteen mahdollisuutta onnistua.
8. Muutokset kilpailuympäristössä heikentävät avainasiakassuhteen mahdollisuutta onnistua.

Sharman tutkimuksessa kävi selväksi, että avainasiakassuhteeseen tekijät vaikuttavat eri tavoin:

1. Toimittajan kilpailutekijät vaikuttavat avainasiakassuhteeseen merkittävästi ja tämän myötä onnistunut avainasiakassuhde vaatii toimittajalta investointeja kilpailutekijöihin.
2. Suhteellisen merkittävästi vaikuttaa kilpailijoiden tarjoaman vaihtoehtojen laatu.
3. Asiakkaan tuntemus toimittajan työntekijöistä ei näyttele merkittävää osaa suhteen menestyksen kannalta.
4. Henkilökohtaiset kontaktit ovat läheisempiä menestyneissä avainasiakassuhteissa. Tämä tulos alleviivaa henkilökemioiden merkittävyyttä B2B ympäristössä.



5. Epäonnistuneissa avainasiakassuhteissa esiintyy odotetusti enemmän tyytymättömyyttä suhteeseen.
6. Onnistuneissa avainasiakassuhteissa on tapahtunut vähemmän ulkoisia kilpailuympäristön muutoksia.

Avainasiakassuhteet voivat olla toimittajalle huomattavasti kalliimpia ylläpitää kuin tavalliset liikesuhteet. Toimittajayrityksen tulee huomioida päätöstensä seurannaisvaikutukset, etenkin tekijöissä, jotka vaikuttavat suuresti strategisesti tärkeisiin suhteisiin suhteisiin. (Sharma 2006, 143 – 147.)

#### **4.4 Avainasiakassuhteen haasteet**

Avainasiakas on aina merkittävä toimittajayritykselle. Se on määritelty strategisesti tärkeäksi suhteeksi, jolta odotetaan pitkäkestoista ja samalla mahdollisimman tuottavaa asiakkuutta.

Tuottavuuden määritteleminen näissä suhteissa on kuitenkin haastavampaa kuin tavallisessa asiakassuhteessa. Erityisen haastavaa se on tapauksessa, jossa toimittajan prosesseja muutetaan tai mukautetaan kohtaamaan tietyn asiakkaan vaatimuksia. Toimittajan täytyy myös miettiä mitä kuluja lasketaan asiakkuudelle ja mitkä ovat yleisiä jokapäiväiseen toimintaan kuuluvia kuluja.

Vaativa avainasiakas voi vaatia toimittajalta suuren osan palvelukapasiteetista vaikka suhteen tuottavuus yritykselle olisi pieni. Tämä voi olla hyvinkin ongelmallista yrityksissä, joiden tuotteiden käyttöönotossa tarvitaan paljon konsultaatiota. Avainasiakas voi myös aiheuttaa kuluja asiakaspalvelun kautta tai esimerkiksi työllistämällä toimittajan tukitoimintoja kuten laskutusta. Näiden kulujen kohdistaminen tietyn asiakkuuden yhteyteen voi olla hyvinkin ongelmallista. Lisäksi Millman ja Wilson (1995, 9 – 10) nostavat esille vielä avainasiakaspäällikön tekemät ”löysät” lupaukset voivat syödä tuottavuutta.

Avainasiakkuuden tuottavuuden lisäksi toimittajan tulee arvioida oman yrityksen tavoitteita asiakassuhteissa. Yrityksen tavoitteen muodostavat päätävävallan yrityksessä omaavat henkilö tai henkilöt. Näkemyserot päättävien ihmisten välillä sekä

ristiriitaiset henkilökohtaiset tavoitteet voivat muodostua ongelmalliseksi avainasiakassuhteen luomisessa ja ylläpidossa. Yrityksen tulee tunnistaa päättävien henkilöiden taustat ja tavoitteet. Kun nämä on tiedossa, pystytään päätökset ja teot laittamaan oikeaan kontekstiin. Tämä auttaa pitkäkestoisen ja tuottavan asiakassuhteen luomista ja ylläpitämistä. (Ojasalo 2001, 206.)

Liike-elämässä tavoitellaan yrityksen menestyksen rinnalla myös usein henkilökohtaista menestystä. Henkilökohtaiset päätökset ratkaisevat asiakas- toimittajasuhteen jatkamisen, kehittämisen tai päättämisen. Usein on tärkeää myös tuottaa päättävillä henkilöille hyötyä suhteesta esimerkiksi urakehityksen suhteen, tietenkin muistaen liike-elämän etiikan säännöt. (Ojasalo 2001, 207.)

#### **4.5 Avainasiakassuhteen eri tasot**

Ojasalo (2001, 201 – 205) tuo esille, että menestynyt avainasiakasjärjestelmä käsittää neljä eri peruselementtiä. Avainasiakkaan tunnistaminen, analysointi, strategian valinta ja toiminnan kehittäminen. Kuviossa 8 esitellään näiden elementtien kehitys.

**Avainasiakkaan tunnistaminen** on prosessi, jossa potentiaalista avainasiakasta kartoitetaan yrityksen nykyisestä asiakaskunnasta tai yrityksistä, jotka eivät vielä ole yrityksen asiakkaita. Kartoitusvaiheessa yrityksen tulee miettiä mikä asiakas tuo strategista arvoa yritykselle tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Päätöksenteon kriteerit tulee olla hyvin selkeinä yrityksessä. Ojasalon (2001, 201 – 202) artikkelissa esitetään, että useissa tutkimuksissa (Cambell & Cunningham, 1983 ; Krapfel, Salmond & Spekman, 1991 ; McDonald, Millman & Rogers, 1996) tuodaan kriteereinä esille myyntivoitto, tuottavuus, yrityksen merkittävyys asiakkaalle eli osuus ostoista sekä kuinka paljon yritys toimittaa asiakkaalle kriittisiä tuotteita.

Yrityksellä täytyy olla selkeinä ne tavoitteet mitä he haluavat saavuttaa itse avainasiakkuuden kautta ja minkälaisia ominaisuuksia he etsivät avainasiakkaista. Jos potentiaalinen avainasiakas ei täytä asetettuja kriteereitä, ei suhdetta ole kannattavaa kehittää syvemmäksi. (Ojasalo 2001, 209.)

**Avainasiakassuhteen analysointi** tehdään yrityksen tunnistaessa potentiaalisen avainasiakkaan tai sen analysoidessa jo olemassa olevaa suhdetta, analysoinnin kriteereinä käytetään osittain samoja kriteereitä kuin tunnistusvaiheessa, mutta syvällisemmin.



Kuvio 8. Avainasiakaselementtien kehitys (Ojasalo 2001, 201.)

Tunnistaessa asiakkaan markkinaympäristön, taloudellisen tilanteen, arvoketjun ja muiden toimittajien panoksen, toimittaja pystyy analysoimaan asiakkaan sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön. Yhtäläillä tärkeää toimittajalle on tunnistaa asiakassuhteen historia, tulevaisuuden mahdollisuudet ja molempien osapuolien tavoitteet. Varsinkin tavoitteiden tulee olla yhtäläiset, jotta syvempi asiakassuhde on mahdollinen. Ojasalon (2001, 203) mukaan asiakkaan nykyinen ja tuleva kiinnostus sitoutumiseen on edellytys avainasiakassuhteelle. Ojasalo (2001, 211) myös toteaa, että toimittajan pitää ottaa huomioon oman yrityksensä sisäinen politiikka huomioon analysoidessa asiakassuhteita. Henkilöt hyötyvät erilaisilla asiakassuhteista ja henkilökoh-

taiset tavoitteet voivat olla ristiriidassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Tilanne saattaa vaarantaa päätöksiä tekevien henkilöiden objektiivisuuden.

Transaktiokulujen tai toimittajan vaihtamiskustannusten tuntemisen tärkeys on huomioitava, sillä yleensä jokainen asiakassuhde tulee elinkaarensa päähän jossain vaiheessa. Toimittajan kannalta on järkevää pyrkiä tilanteeseen, jossa vaihtamiskustannus on suhteellisen korkea. Vaihtamiskustannuksen ollessa korkea asiakas ei ryhdy vaihtamaan toimittajaa heti kun suhteeseen tulee säröjä. Asiakkaan kannalta on hyvä pitää mielessä, että liian korkeat vaihtamiskustannukset voivat aiheuttaa tuottavuuden laskemista. Vaihtokustannusten muodostuessa liian korkeiksi jää asiakas suhteen vangiksi eikä välttämättä pysty vaihtamaan toimittajaa tilanteessa, jossa tyytymättömyys toimittajaa kohtaan olisi suurta ja suhteen tuottavuus huono. (Ojasalo 2001, 201 – 211.)

**Strategian valinta** on Ojasalon (2001, 204, 211) mukaan mahdollista analysoinnin jälkeen. Se minkälaisen strategian toimittaja pystyy valitsemaan suhteen hallintaan riippuu useista eri tekijöistä. Yritys voi valita strategiakseen vältellä liian dominoivia asiakkaita ja keskittyä itse pääsemään dominoivaan asemaan tietyn kilpailuedun avulla. Vaihtoehtoisesti se voi ottaa strategiakseen kumppanuussuhteen tai sopeutua asiakkaan vaatimuksiin. Strategian valinta ei kuitenkaan ole vain toimittajan yksinoikeus vaan asiakkaan oma strategia ja päämäärät tuovat omat vaikutukset päätösten tekoon.

Toimittajan strategiana voi myös olla vain suhteen ylläpitäminen tiettyyn asiakkaaseen, joka ei tällä hetkellä täytä avainasiakkaan kriteereitä mutta voi olla potentiaallinen strateginen kumppani tulevaisuudessa. (Ojasalo 2001, 204.)

Toimittaja voi myös ottaa strategiakseen asiakkaan avainhenkilöiden sitouttamisen suhteeseen tarjoamalla heille mahdollisuuden henkilökohtaiseen urakehitykseen. Tämän voi tehdä yhteisien kehitysprojektien kautta sekä tarjoamalla mahdollisuuden verkostoitumiseen toimittajan verkostoissa. (Ojasalo 2001, 211.)

**Oman toiminnan kehittäminen** on yksi avainasiakassuhteen tärkeimmistä elementeistä. Sen määränpäänä on jatkuva kehitys tuottavuuden, uusien tuotteiden ja toiselta oppimisen muodossa. Säästöjä saadaan alempien transaktiokustannusten muodossa ja toiminnan tehostumisella. Operatiivisella tasolla pyritään parantamaan tuotteiden ja palveluiden tasoa. Lisäksi operatiivisen organisaation rakennetta, tiedonkulkua ja vaihtoa sekä yksilöitä kehitetään jatkuvasti. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä tavoitteena on etenkin jatkuva suorituskyvyn, taloudellisuuden ja laadun parantaminen. (Ojasalo 2001, 205, 211.)

Ojasalon (2001, 203) mukaan etenkin yhteinen tuotekehitys toimittajan ja asiakkaan kesken on yleistä, mutta jatkaa myös Cambellin ja Cooperin (1999) todenneen tutkimuksissaan, että yhdessä kehitetty tuote ei läheskään aina ole parempi kuin yrityksen itse kehittämä tuote. Yhteinen tuotekehitys mahdollistaa kuitenkin toiselta oppimisen. Toimittajan kannalta on erittäin tärkeää päästä läheiseen kanssakäymiseen asiakkaan kanssa. Tällöin on mahdollista kehittää omia palveluitaan vastaamaan asiakkaan tarpeita paremmin ja erottautua kilpailijoista. Nykypäivänä ei ole lainkaan tavatonta, että toimittaja kasvattaa omaa organisaatiotaan globaalimmaksi avainasiakkaiden mukana, jotta se pystyy palvelemaan paremmin globaaleja asiakkaita paikallisesti. (Ojasalo 2001, 205.)

Informaatiovaihdon kehittäminen organisaatioiden välillä korostuu strategisessa suhteessa. Yritysten täytyy kyetä säilyttämään, tuottamaan ja vaihtamaan tietoa ongelmista, tavoitteista ja strategioista. Ojasalo (2001, 205) toteaaakin, että tiedonvaihdon avoimuus on riippuvainen yritysten välisestä luottamuksesta, joka toimittajan on ansaittava ajan myötä ja vice versa. Luottamusta voidaan myös kasvattaa muilla tavoin, kuten erilaisissa epävirallisissa vapaa-ajan aktiviteeteissa (Ojasalo 2001, 212).

#### 4.6 Avainasiakaspäällikön henkilökohtainen rooli

Avainasiakaspäällikkö tarvitsee työssään monia eri taitoja, joita tavallinen myyntipäällikkö ei välttämättä tarvitse. Nämä taidot korostuvat etenkin strategiseen suhteeseen edenneessä asiakassuhteessa.

Tutkimuksessaan McDonald ym. (1997, 749) saivat selville, että avainasiakaspäälliköitä odotetaan etenkin rehellisyyttä, tuotetietoutta, kommunikaatiokykyä, asiakkaan tuntemista sekä neuvottelutaitoja. Samaan tulokseen ovat tulleet myös Senn ym. (Senn ym. 2013, 42), jotka totesivat verkosto-orientoituneen myyjän tärkeimmiksi osa-alueiksi suhdetaidot, kaupalliset taidot, johtamistaidot sekä tietotaidon. Tämän vuoksi oikeiden henkilöiden valinta vastaamaan avainasiakkaista korostuu (Ojasalo 2001, 205).

Avainasiakaspäällikön roolin tärkein tehtävä ja vastuu on kasvattaa myyntiä avainasiakkaille. Liikevaihdon lisäksi myös tuottojen tulisi kasvaa. Toimittajan tuoteportfolion räätälöiminen avainasiakkaalle sopiviksi sekä luoda ja hallinnoida kommunikaatiota organisaatioiden eri tasoilla ovat hänen tehtäviään. Avainasiakaspäällikkö on lisäksi tärkeässä roolissa oman roolinsa myymisessä ja kehittämisessä yrityksensä sisällä. (Millman & Wilson 1995, 17.)

Avainasiakaspäällikön näkökulma asiakassuhteeseen voi vaihdella myyntiorientoituneen, suhdeorientoituneen sekä verkosto-orientoituneen välillä. Näkökulma vaikuttaa merkittävästi siihen miten hän toimii toimittajan ja asiakkaan välisessä rajapinnassa. Myyntiorientoituneessa näkökulmassa avainasiakaspäällikön tavoitteet ovat lyhyellä tähtäimellä ehkä vain seuraavan kaupan saamisessa kun taas suhdeorientoitunut myyjä tähtää pidempään asiakassuhteeseen ja asiakkuuden pidempään tuottopotentiaaliin. Verkosto-orientoitunut avainasiakaspäällikkö taas ottaa huomioon koko toimitusketjun mukaan luettuna muutkin asiakkaan alihankkijat. Jokainen näistä näkökulmista sopii erilaisiin tilanteisiin ja suhteisiin ja tuottajayrityksen pitääkin valita oikea näkökulma kuhunkin asiakkuuteen saavuttaakseen maksimaalisen hyötysuhteen. (Senn ym. 2013, 29.)

## 5 Arvon tuottaminen asiakassuhteessa

Arvon ja lisäarvon tuottamista asiakkaalle pidetään yhtenä tärkeimmistä elementeistä yrityksen menestyksessä. Yrityksen tuottaessa enemmän arvoa asiakkaalleen mitä kilpailijat pystyvät tuottamaan, saa se merkittävää kilpailuetua ja pystyy luomaan kestäväällä pohjalla olevia asiakassuhteita. (Ho 2013, 1) Vaikka lisäarvo sanana on kokenut viime vuosina melkoisen inflaation, on se kuitenkin ehdoton edellytys yrityksille tehostaa omia toimintojaan ja näin pärjätä paremmin markkinoilla. Tässäkin työssä sana arvo kuvaa yleisesti lisäarvon tuottamista.

Viime vuosikymmen aikana kasvava trendi yrityksissä on ollut ulkoistaa toimintojaan halvemman työvoiman maihin. Ulkoistamisen kohteena ovat olleet etenkin toiminnot, jotka eivät kuulu yrityksen omaan ydinalueeseen. Aluksi yritysten tavoitteena oli vähentää kustannuksia etenkin valmistuksen osalta mutta myöhemmässä vaiheessa ulkoistamisen kohteeksi tulivat myös eri palvelut, jotka eivät kuuluneet yrityksen erikoisosaamisalueeseen.

Myöhemmässä vaiheessa kustannusten säästämisen rinnalle on muodostunut tavoite hyötyä lisäarvosta, jonka toimittaja pystyy tuottamaan yritykselle. (Edvardsson & Durst 2014, 795.) (Hammervoll & Toften 2010, 539.)

Muutoksen myötä yritysten välinen kanssakäyminen on myös kokenut muutoksen. On siirrytty perinteisestä kaupankäyntisuhteesta, jossa kontaktit tapahtuvat lähinnä osto- ja myyntivaihteessa, läheisempään kanssakäymiseen kumppanuuteen. Kumppanuussuhteessa molemmat osapuolet panostavat suhteeseen pitkällä tähtäimellä ja luovat uusia innovaatioita yhdessä tuottaakseen lisäarvoa molemmille osapuolille. Kun asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa mitä kilpailijat eivät pysty tuottamaan, on asiakkuuden jatkuvuus ja yleensä myös tuottavuus turvattu. Kumppanuussuhteen tai strategisen kumppanuusverkoston tarkoituksena on myös vähentää tapahtumien välisiä transaktiokustannuksia. (Hammervoll & Toften 2010, 539 – 540.); (Hlava & Camlek 2010, 121.)

## **5.1 Yksilöllinen arvontuottaminen**

Toimittajan tulee tutkia ja huomioida jokaisen asiakkaan yksilölliset tavat toimia. Tämä on edellytys yksilölliselle arvontuottamiselle, jonka avulla toimittaja kykenee eroamaan kilpailijoistaan ja tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Toimittaja voi kehittää ja räätälöidä tuotetta yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin on mahdollista tuottaa juuri tietylle asiakkaalle täydellisesti sopiva tuote. Peelenin (2005, 11) mukaan tämä kannattaa pyrkiä tekemään siten, että toimittaja pystyy hyötymään tuotantovolyymien tuomasta edusta. Etenkin valmistusteollisuudessa yksilöintiprosessi tulisi sijoittaa tuotannon loppuvaiheeseen, jolloin samoja komponentteja kyetään käyttämään useammille asiakkaille. Komponenttien räätälöinti tehdään vasta tuotantoketjun lopussa.

Räätälöidessään tuotteitaan ja/tai palveluitaan vastaamaan tietyn asiakkaan tarpeita, täytyy kiinnittää huomiota räätälöityjen tuotteiden valmistukseen. Tuotannon ja palveluiden hallinta täytyy olla yksinkertaista sekä kustannustehokasta. Prosessit eivät saa muuttua vaikeasti hallittavaksi ja kustannuksia nostavaksi. (Peelen 2005, 12.)

## **5.2 Arvon yhteisluominen**

Markkinointiin kehitettiin (Vargo & Lusch 2004, 1–17) uusi paradigma, palvelulähtöinen ajattelutapa, jonka perusteella yritykset myyvätkin asiakkailleen aineettomia palveluita ja aineelliset hyödykkeet ovat vain palvelun yksi osa. Jotta asiakkaalle synnyttää lisäarvoa ostamastaan tuotteesta, täytyy hänen jatkaa tuotteen arvon lisäämistä. Jokaisen yrityksen ollessa erilainen toimintatavoiltaan arvo määräytyykin palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan asiakkaan tietotaidosta. Tällöin sekä toimittaja, että asiakas osallistuvat tuotteen arvokehitykseen jolloin arvo luodaan yhdessä. (Saarijärvi, Kannan & Kuusela 2013, 8.)

Grönroosin mukaan asiakas kuitenkin viimekädessä päättää omalla toiminnallaan kuinka paljon hän antaa toimittajan vaikuttaa arvon tuottamiseen (Grönroos 2008, 299).



Arvon yhteisluomisen määrittelyssä (englanniksi value co-creation) (Saarijärvi ym 2013, 10 – 12) on tärkeää ymmärtää

- minkälaista arvoa pyritään tuottamaan
- kenelle arvoa tuotetaan
- minkälaisilla resursseilla arvoa tuotetaan sekä
- minkälaisilla mekanismeilla arvoa tuotetaan

Resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä osapuolia, jotka ovat kehittämässä tuotteelle arvoa. Mekanismit voivat olla esimerkiksi yhteistä tuotesuunnittelua tai yhteistä tuottamista. Toimittaja voi antaa asiakkaan käyttöön omia resursseja jakamalla loppuasiakkaan palautetta asiakkaalleen tai perustamalla palvelukeskuksen.

Arvon yhteiskehittely tarvitsee alkaakseen yhteisen tavoitteen ja kannustimen. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää ymmärtää toisen osapuolen tavoite arvonehittämisessä. Näin voidaan todentaa, että molempien osapuolien päämäärä on lähtökohtaisesti sama. Saarijärven, Kannan ja Kuuselan (2013, 13) mukaan yritysten tulee huomioida roolien muutos, joka tapahtuu yritysten astuessa arvonehittelyprosessiin. Normaalissa kaupankäynnissä asiakas tuo suhteeseen resursseja eli rahaa mutta yhteiskehittelyssä hän tarjoaa toimittajalle vielä lisänä omaa tietotaitoa esimerkiksi sitouttamalla henkilöstöä kehitysprosessiin. Asia, joka tulee ottaa kokonaiskustannuksissa huomioon. Samalla, etenkin asiakkaan mutta myös toimittajan, tulee arvioida mikä on kehittelyn liikkeellä pitävä voima. Tuoko asiakas koko lisäarvon suhteeseen, jolloin toimittaja voisi olla kuka tahansa vai onko toimittajalla innovaatioita, jotka kehittävät suhdetta pidemmälle. Jos toimittajalla on innovaatioita, jotka kehittävät suhdetta enemmän kuin tavallisessa kaupankäyntisuhteessa, tuo hän suurta lisäarvoa suhteeseen. (Saarijärvi ym. 2013, 12 – 13.)

Saarijärvi, Kannan ja Kuusela (2013, 12 –14) antavat artikkelissaan käytännönläheisen esimerkin, IT- yhtiö Dellin kehittämän ”Ideastrom” ja kuinka ”Ideastorm” muuttaa normaalia transaktiota kuluttajamarkkinoilla. Asiakas pääsee antamaan palautetta tuotteista suoraan yhtiön internetsivujen kautta ja näin muokkaamaan tuotteista käyttäjäystävällisempiä. Tämän myötä yhtiö ottaa asiakkaan mukaan tuotekehityksen

ja saa arvokasta tietoa kuluttajatottumuksista. Asiakas pääsee vaikuttamaan yhtiön tuotteiden kehitykseen. Asiakkaan rooli pelkästä resurssien tuottajasta (rahasta) muuttuu.

### **5.3 Palvelulähtöinen arvontuottaminen**

Palvelun tarkoituksena on tukea asiakkaan jokapäiväisiä prosesseja, riippumatta siitä onko asiakas yritys tai kuluttaja. Yleisesti palvelu merkitsee enemmän ja tuo enemmän lisäarvoa yrityksille kuin yksityiselle kuluttajalle. (Grönroos 2008, 300.)

Viime vuosikymmeninä ajatusmaailma tuotteesta tai palvelusta oli Grönroosin (2008, 301) mukaan erotettu toisistaan ja tuotteen arvo oli asiakkaan omissa käsissä kun taas palvelussa toimittaja antoi oman panoksensa arvon tuottamiseen. Tämä ajattelutapa alkoi kuitenkin muuttua 1990-luvulla enemmän suuntaan, jossa ostettiin ”tarjouksia” (tuote tai palvelu), joiden avulla arvoa pystyy tuottamaan. Esimerkkinä Grönroos käyttää ruokaostoksia, joita ei osteta ostamisen ilosta vaan, jotta erilaisista ruokatarvikkeista pystyy valmistamaan illallisen. (Grönroos 2008, 301)

Palvelulähtöisen arvontuottamisen lähtökohtana on myydä palvelua asiakkaalle. Palvelun tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa, jota kilpailijat eivät kykene toimittamaan ja täten saada ja ylläpitää asiakkuuksia. Erilaiset hyödykkeet ovat vain yksi arvon väline millä arvoa tuotetaan asiakkaalle. Palvelulähtöisen kaupankäyntisuuntauksen omaksunut yritys pyrkii tuottamaan arvo asiakkaalle pitkällä aikavälillä, myös sen jälkeen kun asiakas on maksanut tuotteen. (Grönroos 2008, 299 – 301.) (Grönroos & Helle 2010, 568.)

Asiakkaan näkökulmasta ajatellen, hänen käyttäessä toimittajan tuottamia resursseja yhdessä omien taitojen ja toimintatapojen avulla, tuottaa hän arvoa itselleen. Samalla toimittajan näkökulma suhteeseen on, että auttamalla asiakasta käyttämään tuotteitaan ja palveluitaan luo toimittaja arvoa asiakkaalle sekä itsenäisesti, että asiakkaan kanssa.

Jos tuotettu palvelu ei tuo hyötyä eli arvoa asiakkaalle, tai asiakas ei kykene omilla toimillaan saamaan arvoa ostamastaan tuotteesta verrattuna siihen käyttämäänsä resursseihin, tulee tuotteen hinta joko laskemaan tai se ei mene enää lainkaan kaupaksi. (Grönroos & Helle 2010, 566 – 567.)

Vuorovaikutustilanteissa toimittajalla on mahdollisuus päästä vaikuttamaan asiakkaan käyttökokemukseen ja näin luomaan arvoa asiakkaalle ja asiakkaan kanssa. Tilanteessa toimittaja kykenee ammentamaan suhteesta asiakkaan käyttökokemuksia. Täten tuotetta tai palvelua voidaan muokata asiakasystävällisemmäksi.

#### **5.4 Arvon tuottaminen ostajan ja toimittajan suhteessa**

Suhdetta, jossa kaksi eri osapuolta sopivat hyödykkeiden tai palveluiden vaihdosta voidaan kutsua ostaja- toimittajasuhteeksi. Arvon tuottamisen näkökulmasta molempien osapuolien tavoitteena on saada suhteesta hyötyä, jota yrityksen olisi vaikea tai mahdoton tuottaa itse. Ostaja- toimittajasuhteita voidaan ylläpitää läheisellä vuorovaikutus tasolla tai perinteisemmällä tapahtumaperusteisella tasolla. Yleensä arvontuottaminen tapahtuu tiiviissä kumppanuussuhteessa, jossa keskinäinen kanssakäyminen on vapaata ja molemmilla osapuolilla on syvä luottamus toiseen osapuoleen. (Hammervoll & Toften 2010, 540 – 541.)

Hammervoll ja Toften (2010, 542) toteavatkin, että näiden kahden suhdetyypin erot pitää huomioida kun mietitään arvon tuottamisen aloitteita.

**Tapahtumaperusteisessa suhteessa** voidaan luoda yhteistä arvoa vaikka yritykset eivät olisi kiinnostuneita luomaan läheistä kumppanuussuhdetta. Yritykset pystyvät tekemään kaupallisesti erittäin tuottavaa yhteistyötä keskenään ja nauttia samalla lisäarvosta mitä molemmat osapuolet tuottavat suhteeseen.

Tutkimusten (Hammervoll and Toften 2010, 542) mukaan esimerkiksi logististen kustannusten alentaminen lisäämällä osapuolien tietämystä toimitusketjusta, ehdotuk-

set uusista materiaaleista sekä transaktiokustannusten vähentäminen ovat tyypillisiä arvontuottamisen tavoitteita tapahtumaperusteisessa suhteessa.

**Kumppanuussuhteessa arvontuottamisen** tarkoituksena on saavuttaa haluttu loppu-tulos tai ongelmanselvitys. Kaiken perusteena pidetään (Hammervoll & Toften 2010, 542 – 543) yhteistä resurssien ymmärtämistä ja niiden kehittämistä. Kumppanuus-suhteen tähtäin on aina pidemmällä aikavälillä verrattuna tapahtumaperusteiseen suhteeseen ja tavoitteena voidaan pitää uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytä-mistä.

Kumppanuussuhteessa yritysten keinoina tuottaa lisäarvoa ovat muun muassa ar-vokkaan liiketoimintatiedon jakaminen, valmius yhdistää strategisia resursseja sekä yritysten välisen kommunikaation paraneminen (Hammervoll & Toften 2010, 543).

**Toimitusketjussa arvontuottamiselle** luovat nykypäivän vaatimukset lyhyistä ja joustavista toimitusajoista, JIT-ajattelusta (Just-In-Time) sekä laajasta tuotevalikoi-masta luo aivan uudenlaisia haasteita myös toimitusketjulle. Toimitusketjun toimi-vuudelle luo perustan yritysten välinen kitkaton yhteistyö. Yritysten operatiiviset jär-jestelmät ja niiden välinen kommunikointi ovat edellytys joustavuudelle ja tiedonku-lulle. Verkostoituminen, hierarkian vähentäminen ja kumppanuuksien solmiminen luovat pohjan verkostopohjaiselle toimitusketjulle. (Ogulin, Selen & Ashayeri 2012, 329.)

Samaa mieltä on myös Sahay (2003, 77), joka toteaa luottamuksen ja kunnioituksen määrän partnerin osaamista kohtaan merkittäväksi tekijäksi toimitusketjussa.

Ogulinin, Selenin & Ashayerin (2012, 329) mukaan luottamus, yritysten välinen kommunikaatio, yhteiset operaatiot ja tiedonvälitys ovat perustana verkostoitumisel-le. Prosessien ja järjestelmien integroiminen toimitusketjussa toimivien yritysten kesken on keskeinen edellytys sen toimivuudelle.

Toimitusketjun arvonkehittämisen tulisi keskittyä tuottavuuden kasvuun. Pelkästään halvempien kustannusten etsiminen aiheuttaa ylimääräistä painetta toimittajille ja voi tehdä näiden tuottavan toiminnan mahdottomaksi. Yritysten päätökset vaikuttavat koko toimitusketjussa aina toimittajista jakelijoihin saakka.

## **5.5 Arvon mittarit**

Arvon määrittelee aina arvon saaja itse. Erilaisia mitattavissa olevia arvoja ovat tekniset ja taloudelliset arvot. Grönroosin ja Helteen (2010, 571) mukaan arvon mittareihin lukeutuvat myös emotionaaliset tunteet kuten luottamus, sitoutuminen, eettisyys ja esteettisyys.

Molemmat osapuolet, toimittaja ja asiakas kokevat nämä arvomääritteet hieman eritavoin. Toimittajalle taloudellista arvoa tuo katteiden kasvu, lisätilaukset sekä asiakkaan mahdolliset tuomat innovaatiot halvempien materiaali- tai valmistuskustannusten käytössä. Asiakkaalle tärkeitä taloudellisia arvoja ovat hankintakustannusten aleneminen, omien tuotteiden myyntiarvon kasvaminen sekä toimittajan mahdolliset vaikutukset kustannustenhallintaan. Teknisiä arvoja tuovat asiakkaalle muun muassa toimittajan helposti käytettävät tilausmenetelmät sekä joustavat toimitustavat ja miten ne vaikuttavat asiakkaan toimitusketjuun. Lisäksi toimittaja pystyy vaikuttamaan asiakkaan kustannuksiin esimerkiksi laskujen käsittelyssä toimittamalla laskut asiakkaan toivomalla tavalla. Toimittajalle teknisiä arvoja tuottavat omien ja asiakkaan toimitusketjujen ja prosessien kitkattomuus.

Emotionaaliset tunteet ovat osittain sidoksissa tekniseen arvotuottamiseen sillä asioiden vaivattomuus ja toimintojen tehostumisen lisäävät sitoutumista ja uskollisuutta toimittajaa kohtaan. Toimittajalle asiakkaan luottamus ja tätä kautta saatavat hyödyt ovat emotionaalisista arvoista tärkein. (Grönroos & Helle 2010, 571 – 572.)

## 6 CRM-tietojärjestelmä

Vaikka luvussa 3 määriteltiin CRM enemmänkin strategiaksi kuin järjestelmäksi on kuitenkin todettava, että ilman kunnollista tietojärjestelmää yritys ei pysty hyödyntämään omaa CRM-strategiaansa.

CRM-järjestelmä luo linkin yrityksen asiakasrajapinnoissa olevien toimintojen ja yrityksen tukitoimintojen välille. Asiakasrajapinnat kuten asiakaspalvelu, internet, puhelinpalvelut, markkinointi ja myynti toimivat usein omissa tietojärjestelmissään, jolloin CRM-järjestelmän tehtävänä on kerätä tieto rajapinnasta yrityksen muiden järjestelmien ja osastojen käyttöön kuvion 9 tavoin. Tämä mahdollistaa erittäin laajan asiakaskunnan palvelemisen kustannustehokkaasti.



Kuvio 9. Asiakasrajapinnan ja yrityksen toimintojen välinen yhteys (Chen & Popovich 2003, 674)

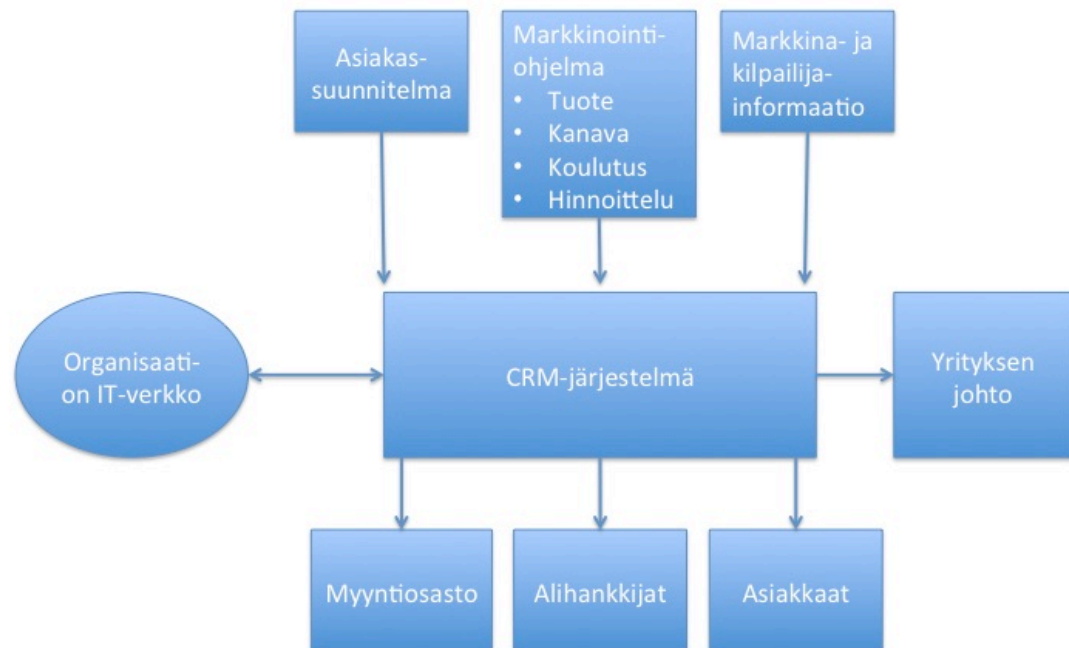
CRM-järjestelmä avaa myös uusia väyliä asiakaspalveluun. Etenkin nykyaikana internetpalvelut ovat asiakkaille itseisarvo etenkin B2C markkinoinnissa mutta myös B2B suhteissa. Internetpalvelut mahdollistavat asiakaspalvelun tavoittamisen ympäri vuorokauden ja mahdollistaa asiakkaalle myös itsepalvelun uudella tavalla. Järjestelmän

tulisi automatisoida etenkin myynnin hallinnollisia toimintoja. Tämä vapauttaa myynnin henkilökunnan keskittymään sen ydinalueeseen myyntiin ja asiakassuhteen ylläpitoon.

CRM-järjestelmän tulee tehokkaasti kerätä tietoa tietyn asiakkaan käyttäytymisestä ja ostotottumuksista. Toimittaja pystyy käyttämään tätä tietoa tunnistaakseen mas-  
sasta potentiaalisimmat asiakkuudet, joihin markkinaponnistelut suunnataan. Tieto tehostaa myös kommunikointia asiakkaan ja toimittajan välillä ja edesauttaa näin asiakastytyvää ja asiakaspysyvyyttä. Tiedon saamisen ja sen käyttämisen vai-  
keus voi aiheuttaa kompastuskiven monessa yrityksessä, etenkin jos tietojärjestelmät ovat hajanaisia. Tiedonvarastointijärjestelmät (data warehouse) mahdollistaa kaikki-  
en tietojärjestelmien sisältämän tiedon helpon ja nopean käytön. Tämä tukee tai jopa mahdollistaa CRM- järjestelmän käyttöönoton. (Chen & Popovich 2003, 672–  
679.)

CRM- järjestelmä tuottaa tietoa yrityksen sisällä markkinoista sekä myyntiosastolle ja johdolle mutta myös jakaa markkinatietoa yhteistyökumppaneille sekä asiakkaille. Näin toimitusketjusta saadaan ehjempi kokonaisuus, joka pystyy mukautumaan no-  
peammin esimerkiksi kysynnän ja tuotannon vaihteluihin. Prosessia on kuvattu tar-  
kemmin kuviossa 10, jossa CRM-järjestelmä kerää tietoa useasta eri tietolähteestä ja samalla pystyy myös jakamaan tätä tietoa eri osapuolille niin yrityksen sisällä kuin myös ulkoisille toimijoille. (Lancioni ym. 2009, 60.)

# Integroidun CRM-järjestelmän osat



Kuvio 10. CRM-järjestelmän tiedontuottajat ja tiedonkäyttäjät (Lancioni, Smith & Stein 2009, 60.)

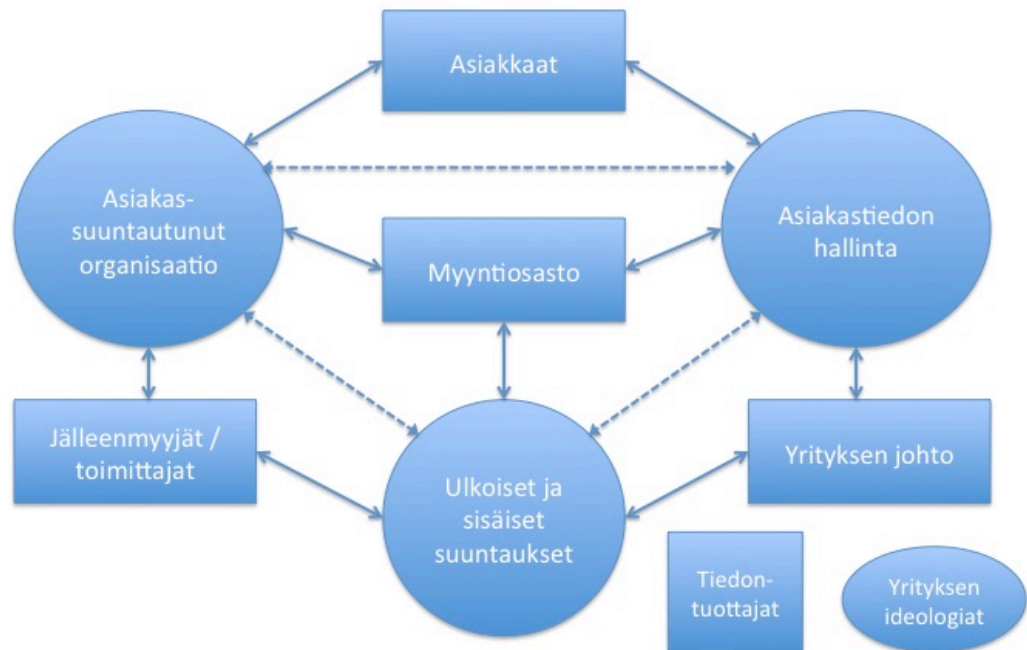
Lancionin, Smithin ja Steinin (2009, 60) mukaan järjestelmän tulisi tunnistaa asiakkaalle tärkeitä tekijöitä, luoda kokonaiskuva asiakkuuden tilasta sekä seurata myyntivolyymeja. Tämän vuoksi järjestelmän tulisi kattaa kaikki yrityksen toiminnot markkinoinnista asiakaspalveluun, kuitenkin unohtamatta tukitoimintoja. Käyttämällä hyväkseen CRM-järjestelmää ja yritys voi tunnistaa aina missä he ovat onnistuneet tai epäonnistuneet asiakkaan kanssa ja tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Jos tietoja ei kerätä järjestelmään, joutuu yritys toistamaan omia virheitään tasaisin väliajoin sekä keksimään menestystarinansa uudelleen.

Kun CRM-järjestelmä on integroitu yritykseen kauttaaltaan, helpottaa se synergian luomista eri osastojen välille jakamalla automaattisesti tiedon kaikille osapuolille. Kuvioissa 11 kuvataan yrityksen vision ja arvojen suhdetta tiedontuottajiin ja käyttäjiin. Nämä samat toimijat ovat CRM-järjestelmän kehityksen tärkeitä palasia, joita järjestelmän tulisi pystyä palvella. Tiedot markkinoista, asiakkaista sekä kilpailijoista tulisi löytyä järjestelmästä. Lisäksi järjestelmän tulee palvella kaikkia "tasapuolisesti",



jolloin käyttäjästä riippumatta järjestelmän tulisi pystyä tuottamaan tietoa ja organisoimaan tietoa halutusti. (Lancioni ym. 2009, 62.)

## CRM elementit integraatiossa



Kuvio 11. Integroidun CRM- järjestelmän osat (Lancioni ym. 2009, 62.)

### 7 E-palvelut – varustamoiden vaihtoehto arvontuottamiseen

E-palvelut mahdollistavat yritysten välisen kommunikaation internetin tai erilaisten sovelluksien kautta. E-palveluita käytetään automaattisten tilausten tekemisessä, hankinnoissa ja tender-prosessissa, informaation välityksessä, markkinapaikkojen luomisessa sekä resurssisuunnitteluissa. E-palveluiden tarkoituksena on lisätä tuotavuutta, parantaa ja nopeuttaa yritysten välistä tiedonvälitystä sekä lisätä asiakkuuksien kestoa sekä kannattavuutta. (Zeng, Wen & Yen 2003, 39.) (Bakker, Harland, Knight & Zheng 2008, 315.)

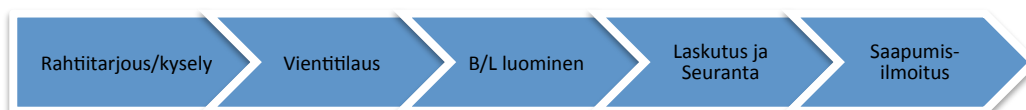
B2B ympäristössä yritys voi järjestää e-palveluitaan monella eri tapaa 1-to-1, 1-to-many ja many-to-many- ratkaisulla. Kahdensivisessä suhteessa tietojärjestelmien välillä vaihdetaan tietoa esimerkiksi EDI-yhteyden (Electronic Data Interchange) avul-

la. Tämä yhteys on suljettu muilta yrityksiltä. 1-to-many-palvelussa yritys voi tavoittaa monta eri yritystä saman e-palvelun, esim. internetportaalin, kautta. Many-to-many-palvelussa yritykset voivat tavoittaa useita eri yrityksiä saman palvelun sisällä. Tällöin E- palvelut muodostavat verkoston, jossa kauppaa käydään.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan muutamien eri varustamoiden e-palveluratkaisuja asiakkaille. Portaalien tarjoamia ratkaisuja laivausalalle sekä avataan varustamoiden asiakkaiden hyötyjä ja odotuksia konttikuljetusten e-palveluratkaisuista.

### 7.1 E-palvelut konttikuljetuksissa

Varustamoiden e-ratkaisut asiakkailleen käsittävät varustamon omat web-palvelut, joihin asiakkaan on mahdollista kirjautua omilla tunnuksillaan. Web-palvelut liittyvät läheisesti vientikuljetuksiin, joissa asiakkaalla on yleensä enemmän kontakteja kuljetuksen järjestämisessä kuin tuontikuljetuksessa. Kuviossa 10 on eritelty asiakkaan yleisimmät kontaktipinnat varustamoon konttikuljetuksissa. Näistä selkeästi vientikuljetuksia palvelevia toimintoja ovat muun muassa vientitilausten teko, B/L-prosessin hallinta sekä lähetysten seuranta. Tuonnin toimintoihin liittyy saapumisilmoituksen toimittaminen asiakkaalle sekä lähetysten seuranta. Jos kuljetus on sovittu tapahtuvaksi asiakkaan toimipisteelle saakka, tulee tapahtumiin lisää vielä sisämaan kuljetus. Usein kontaktit hoidetaan joko sähköpostilla tai puhelimesta.



Kuvio 11. Varustamon tavalliset kontaktipinnat asiakkaan kanssa

Web-palvelujen lisäksi varustamoilla on mahdollisuus luoda asiakkaan ja varustamon tietojärjestelmien välille suora yhteys. Tietoa välitetään usein EDI-sanomien avulla. Tämä edistää tuottavuutta vähentämällä manuaalista työtä molemmissa yrityksissä.

## 7.2 Varustamon ja asiakkaan transaktiot

Kuvion 11 mukaan varustamolla ja asiakkaalla on yleisesti viisi eri kontaktipintaa.

**Rahtitarjous** tehdään tunnetuille asiakkaille automaattisesti, ennen kuin edellinen tarjous päättyy. Volyymiltaan suurimmille asiakkaille tarjotaan rahteja koko vuodeksi. Pienemmille asiakkaille tarjouksen voimassa oloaika on noin 1-3 kuukautta. Aasia – Eurooppa liikenteen erityispiirre nykyään on vain muutaman päivän pituiset tarjoukset. Kapasiteetin kasvu on aiheuttanut varustamoille rahtipulan, joka on laskenut rahtitason erittäin matalaksi. Kovan kilpailun vuoksi rahteja päivitetään muutaman päivän sykleissä jatkuvasti.

**Vientitilauksessa** asiakas ilmoittaa varustamolle aina lähtö- ja määräsataman, tarvittavan konttimäärän ja konttimallin, tavarankuvauksen, painon sekä kuljetuksen toivotun ajankohdan tai toivotun saapumispäivän.

**B/L:n** luomista varten asiakkaan tulee toimittaa varustamolle kuljetuksen lähettäjän (Shipper) ja vastaanottajan (Consignee) sekä mahdollisen erillisen osapuolen (Notify) täydelliset yhteystiedot. Lisäksi B/L-ohjeista tulee käydä ilmi haluttu asiakirjamuoto (Original B/L / Seawaybill), tarkat kontti- ja sinettitiedot, laivausmerkit ja tavarankuvaus. Maiden vaatimukset B/L:ää ja sen sisältämiä tietoja kohtaan vaihtelevat suuresti, ja tämän vuoksi onkin yleistä, että varustamo joutuu pyytämään lähettäjältä lisätietoja oikeanlaisen dokumentin muodostamiseksi.

**Kuljetusten** seuranta voi järjestellä usealla eri tavalla, joko automaattisten raportointien avulla tai manuaalisesti tiettyä lähetystä seuraamalla. Asiakas pystyy tarkastamaan tilanteen usein itse varustamon internetsivujen kautta tai ottamalla yhteyttä paikalliseen toimipisteeseen.

**Kontin** saapumisen yhteydessä asiakkaalle toimitetaan saapumisilmoitus, jossa annetaan tiedot lähetyksen saapumisajankohdasta sekä purkuterminalista. Yleensä asiakas hoitaa joko itse tai huolitsijan kautta tullaukset sekä muut maahantuontiin liitty-

vät osa-alueet, noutaa kontin purettavaksi ja palauttaa tyhjän kontin varustamon ilmoittamalle depot- operaattorille.

### 7.3 Web-ratkaisut

WEB- ratkaisuja on tarkasteltu eri varustamoiden internetsivuilla sekä niiden markkinoitumateriaalista.

Globaalit konttivarustamot tarjoavat asiakkailleen mahdollisuutta tehdä transaktioita varustamon omilla internetsivuilla olevan web-palvelun kautta. Palvelut ovat yleisesti tarjolla kaikille asiakkaille, mutta tietyillä erikoispalveluilla voi olla rajoitettu käyttäjämäärä, joka perustuu lähinnä asiakkaan tuottamaan volyymiin.

Palvelutarjonta eri varustamoilla on lähes identtistä ja keskittyy lähinnä varustamon ydinalueeseen eli kuljetukseen sekä siihen liittyviin dokumentaatioihin ja varustamon ja asiakkaan välisiin transaktioihin (ks. kuvio 11). Tämä on luonnollista, sillä varustamoiden tarjoamat tuotteet ovat standardoituja ja suuria irtiottoja yleisestä linjasta on lähes mahdotonta tehdä perustuotteen osalta. Taulukosta 1 ilmenee, että varustamoista CMA CGM tarjoaa asiakkailleen myös mahdollisuuden tallentaa remburssi- ja muita dokumentteja palveluun varustamon saataville. Tämä auttaa varustamoa laatimaan laivausasiakirjat remburssin mukaiseksi ilman, että asiakkaan tarvitsee lähettää varustamolle erikseen dokumentteja.

Taulukko 1. Varustamoiden WEB-palvelutarjonta

Taulukko	CMA CGM	Evergreen Line	Maersk	APL	Cosco
<b>Yleiskatsaus</b>	x	x	x	x	x
<b>Kuljetustilaus</b>	x	x	x	x	x
<b>B/L hallinta</b>	x	x	x	x	x
<b>Lähetysten seuranta</b>	x	x	x	x	x
<b>Rahtien hallinta / kysely</b>	x	x	x	x	x
<b>Asiakirjojen hallinta</b>	x				
<b>Tuonnin hallinta</b>	x	x	x		x
<b>Aikatauluhallinta</b>	x	x	x	x	x

Asiakkaalle WEB- palvelut voivat parhaimmillaan tarjota erittäin hyödyllisiä sovelluksia varustamon kanssa asioimisen avuksi. Asiakas pääsee itse vertailemaan eri kuljetusreittejä ja valitsemaan itselleen ja/tai hänen asiakkaalleen sopivimman. Dokumenttien laadinta, tarkastaminen sekä siihen liittyvä kirjeenvaihto varustamon kanssa nopeutuu asiakkaan pystyessä ennen ohjeiden lähettämistä tarkastamaan mitä tietoja tarvitaan B/L-tekoon. Asiakas voi tallentaa kaikkien transaktioiden tiedot WEB- sovelluksiin, jolloin tilausten tekeminen tai B/L-ohjeiden antaminen nopeutuu.

Lähetysten seuranta muuttuu WEB- palvelun kautta helpommaksi. Varustamo pystyy toimittamaan asiakkaalle automaattisesti WEB- palvelun kautta juuri asiakkaan haluaman raportoinnin. Asiakas kykenee seuraamaan lähetyksiään yleisesti esimerkiksi viikkoraportoinnin avulla. Yksittäisistä lähetyksistä on mahdollista saada jatkuva seuranta, jolloin jokainen tapahtuma lähetyksessä raportoidaan asiakkaalle automaattisesti. Tämä on hyödyllistä etenkin tärkeissä laivauksissa, joiden myöhästyminen aiheuttaisi suurta vahinkoa operaatioille. Ajantasaiset aikataulupäivitykset lisäävät koko toimitusketjun joustavuutta, auttavat lähettäjä, toimittajaa ja asiakasta koordinoimaan toimintojaan paremmin .

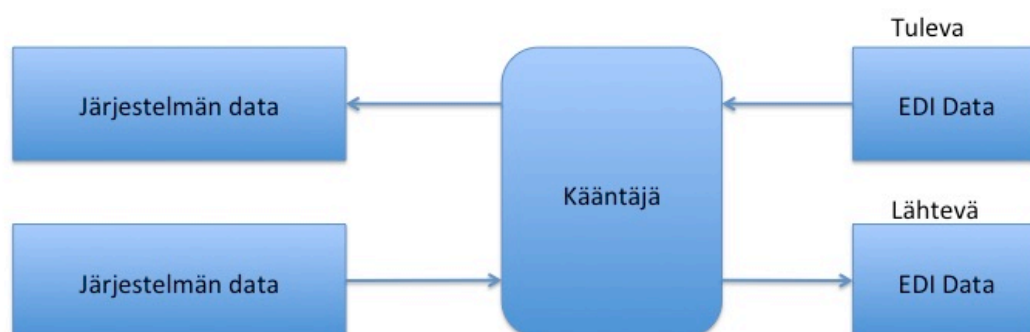
WEB- palveluiden ongelma löytyy kuitenkin niiden hajanaisuudessa. Varustamoiden palveluiden ollessa samankaltaisia satamapareineen ja matka-aikoineen käydään kilpailua suurelta osalta hinnoittelun avulla. Asiakas pystyy valitsemaan itselleen halvimman vaihtoehdon joutumatta lainkaan muuttamaan omaa toimintaa varustamonvaihdon yhteydessä. Koska WEB-palvelu on sidoksissa vain sen tarjoavaan varustamoon, joutuu palveluita käyttävä asiakas rekisteröitymään ja opettelemaan kaikkien haluamiensa varustamoiden WEB- palveluiden käytön. Tämä on usein suurin syy siihen, miksi palveluita ei hyödynnetä enempää.

Lisäksi WEB- palveluun syötettävä tieto on usein syötetty jo asiakkaan omaan järjestelmään. Kaksinkertaisen työn tekeminen varsinkin nykyaikana on poissuljettua. Kysymys on myös hintapoliittinen. Usein asiakas haluaa alennusta esimerkiksi B/L-maksuun, jos hän syöttää itse tiedot varustamon WEB- portaaliin. Varustamon puolelta tämä ei kuitenkaan läheskään aina vähennä oman henkilökunnan työmäärää,

usein asiakkaan antamien puutteellisten ohjeiden vuoksi, joten hinnan alentaminen ei olisi järkevää.

#### 7.4 EDI-yhteydet

EDI-yhteydet (Electronic Data Interchange) ovat olleet käytössä jo useita vuosikymmeniä. Ne ovat globaalisti hyväksytty metodi vaihtaa tietoa yritysten välillä. Yleisin ja yksinkertaisin käyttötarkoitus on siirtää tietoja suoraan järjestelmästä toiseen. Tämä vähentää yrityksissä tietojen manuaalista syöttämistä järjestelmään ja samalla poistaa kaksinkertaisen työn teettämistä yrityksissä sekä virheiden määrää. Samalla yritykset voivat vähentää paperin käyttöä ja parantaa asiakaspalveluaan. EDI-yhteydessä voi sopimuksen mukaan lähettää dataa esimerkiksi kerran päivässä, jolloin kaikki edellisen lähetyksen jälkeen tehdyt transaktiot tai tiedot siirtyvät järjestelmästä toiseen. Vaihtoehtoisesti dataa voidaan lähettää useita kertoja päivässä tai jokaisen transaktion jälkeen, jolloin tietojärjestelmät ovat jatkuvasti ajan tasalla. EDI-data välitetään aina sovitussa muodossa ja välissä käytetään yleensä kääntäjää, jotta järjestelmät ymmärtävät viestin sisältämän tiedon kuvion 13 mukaisesti. (2003, 2) (Hsieh & Lin 2004, 69 – 70.)



Kuvio 13. EDI-viestin kulku ja kääntäjän rooli (Putte 2003, 4.)

EDI on monikäyttöinen ja sitä voidaan käyttää kaikissa toimittajan ja ostajan välisissä transaktiossa kuvion 13 tavoin ja lähes kaikki transaktiot on mahdollista tehdä EDI-yhteyden kautta. EDI-yhteyden hyötyjä ovat Putten (2003, 4) mukaan:

- virheiden vähentäminen datassa
- informaatiovälityksen nopeutuminen
- paperin käytön vähentäminen
- asiakassuhteen syveneminen
- varastonhallinnan paraneminen.



Kuvio 14. EDI-viestin käyttömahdollisuudet ostajan ja toimittajan suhteessa (Putte 2003, 4.)

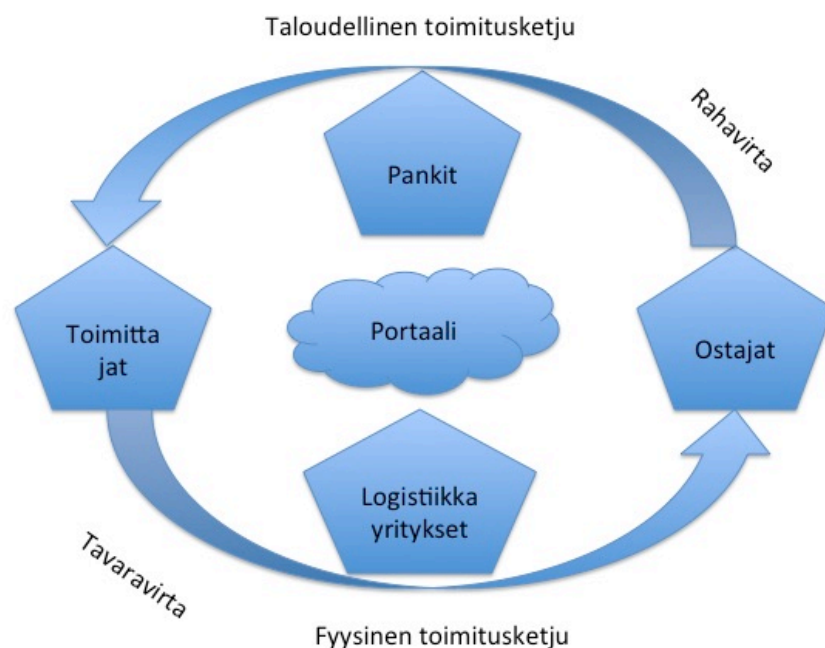
Konttikuljetuksissa EDI-yhteyttä voidaan käyttää kaikissa kuvion 13 osoittamissa transaktioissa. Lisäksi EDI-yhteyden välityksellä asiakkaalle voidaan päivittää käynnissä olevien kuljetusten laivausajatauluja, sekä päivittää asiakkaalle yleisiä aikatauluja ja niiden muutoksia.

## 8 Portaalipalvelut – vaihtoehto asiakkaille

### 8.1 Portaalipalveluiden esittely

Varustamoiden omien e-palveluiden ja suoran EDI-yhteyden lisäksi asiakkaan on mahdollista käyttää kolmannen osapuolen järjestelmää hallinnoidessaan globaaleja

kuljetuksiaan sekä asioidessaan varustamoiden kanssa. Kolmannen osapuolen ylläpitämiä e-commerce ratkaisuja tai markkinapaikkoja kutsutaan portaaleiksi. Portaali-palveluita tarjoavat GT Nexus, Intrtra sekä Cargosmart. Kaikki yrityksen aloittivat toimintansa 2000-luvun alussa tuoden markkinoille ensimmäiset versiot palveluistaan. Palveluista suurin on Intrtra. Intrtra on mukana noin neljänneksessä meritse tapahtuvista konttikuljetuksista ja sen järjestelmien kautta välitetään noin 630 000 tilausta viikoittain (American shipper 2015). Portaali tarjoaa asiakkaalleen mahdollisuuden hallita toimituksiaan yhden kontaktin kautta vaikka kuljetukset olisivat tilattu monen eri konttivarustamon kautta. (Intrtra 2015)



Kuvio 15. Visio toimitusketjun kokonaisvaltaisesta hallinnasta (GT Nexus 2015a.)

Portaaleista Intrtra ja Cargosmart pyrkivät olemaan asiakkaan ja varustamon välisenä linkkinä ja välittämään transaktioita järjestelmästä toiseen. GT Nexus omaa hieman erilaisen lähestymistavan ja sen pyrkimyksenä on toimia kokonaisvaltaisena ratkaisuna sekä fyysisten tavaroiden toimituksissa, että taloudellisella puolella (kuvio 15). Tällöin tavoitteena on välittää palvelun kautta rahavirta sekä fyysinen tavaravirta, jolloin portaalin merkitys koko toimitusketjussa kasvaa huomattavasti.

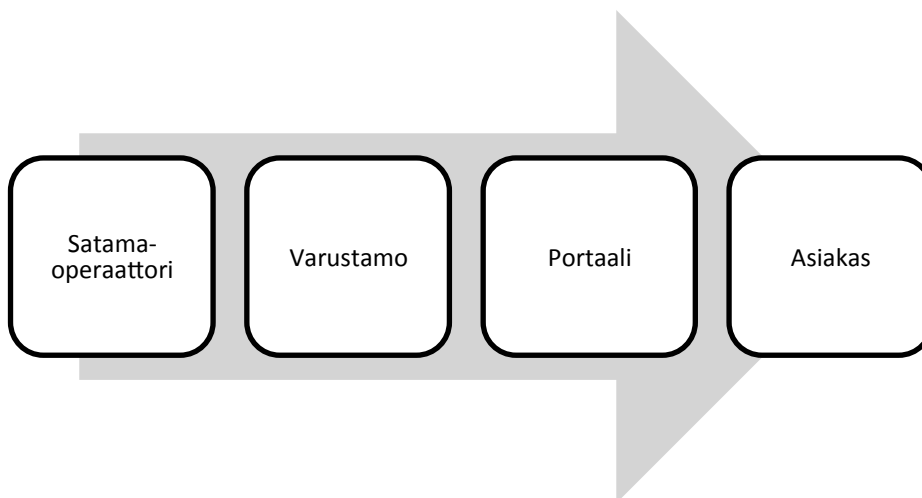
Portaalipalvelu tuo asiakkaalle edun, jossa hänen ei tarvitse olla yhteydessä jokaiseen varustamoon erillisesti, halutessaan käyttää ja kehittää e-palveluita. Portaalin välityk-



sellä asiakas voi tehdä kehitystyön kerran, jolloin kehitetään tietoliikenne asiakkaan ja portaalin välille eli kuvion 19 viivat 1, 2 ja 5. Portaalipalvelu huolehtii taas yhteyden kehittämisestä yhdessä varustamon kanssa, kuvion 19 viivat 3 ja 4.

## 8.2 Informaatiovirta konttikuljetuksissa

Toimitusketjussa informaatiovirtaa hallinnoidaan järjestelmien välillä usein EDI- viestien avulla (Electronic Data Interchange). Viestien pohjana käytetään usein YK:n hallinnoimaa UN/EDIFACT- standardia mutta myös muita standardeja, kuten ANSI ASC12, käytetään aktiivisesti. Osapuolet voivat välittää ja saada EDI- viestien avulla informaation kulkemaan suoraan tietojärjestelmien välillä, jolloin manuaalinen työ esimerkiksi tilausten vahvistamisessa voidaan minimoida.

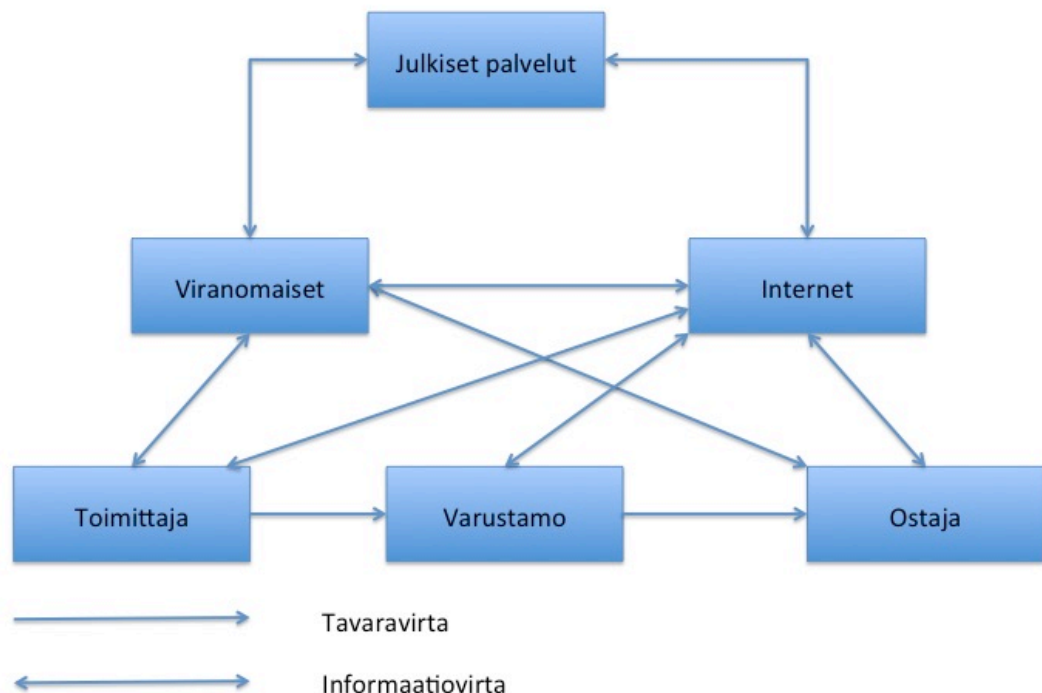


Kuvio 16. Informaatiovirta kontin käsittelystä portaalia käytettäessä

Toimitusketjussa on kuitenkin useita eri osapuolia, jotka eivät ole suorassa yhteydessä toimitusketjun kaikkien yritysten kanssa. Konttikuljetuksissa varustamo ja lähettäjä sopivat kuljetuksesta, mutta tosiasiassa usein kumpikaan osapuoli ei käsittele itse konttia lainkaan. Varustamoiden depot- ja terminaalitoimintoja hoitavat satamassa toimivat operaattorit ja asiakas taasen on usein ulkoistanut kuljetuspalvelut sekä kontitus- ja huolintapalvelut ulkopuolisille toimijoille. Tämän myötä varustamo ja asiakas ovat erittäin riippuvaisia heille toimitetusta paikkansapitävästä informaatiosta.

Konttikuljetuksessa informaatiovirta on usein kuvion 16 mukainen. Konttia käsitellyt satamaoperaattori raportoi kontin liikkeen varustamolle EDI- viestin välityksellä. Varustamo vastaanottaa viestin omaan järjestelmäänsä, josta se raportoituu automaattisesti portaalin välityksellä asiakkaalle myöskin EDI- viestin välityksellä. Jos asiakas ei käytä portaalipalveluita voi hän saada tiedon konttiliikkeistä varustamon WEB- palvelun välityksellä tai vaihtoehtoisesti suoralla yhteydellä varustamon ja asiakkaan oman järjestelmän välillä. Informaation kulku on samankaltainen kaikissa satamissa. Tämä mahdollistaa kuljetusten ajantasaisen päivittämisen asiakkaille kaikista satamista.

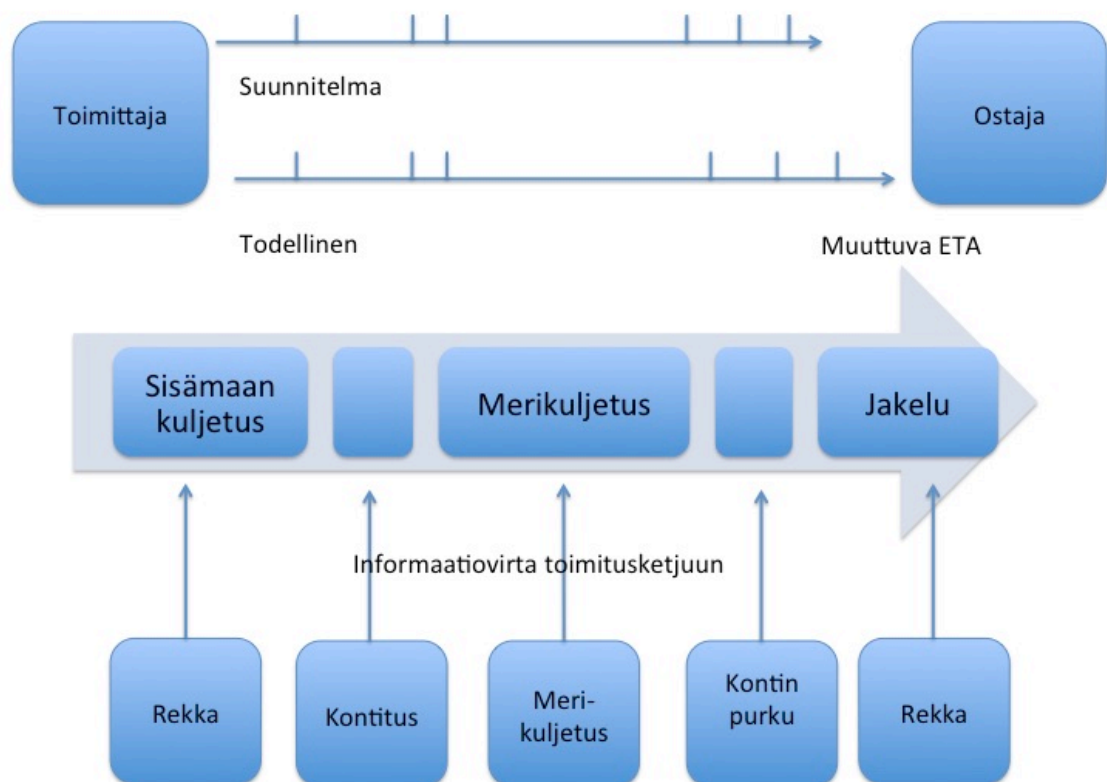
Nair (2005, 165) on esitellyt kuviossa 17 koko toimitusketjun osapuolien välisen informaatiovirran ja eri osapuolien välisen yhteyden, jossa internet voi määritellä myös portaalintarjoajaa. Kuviosta puuttuu laivaajan ja vastaanottajan välinen suora yhteys mutta jos kaikki käyttäjät ovat portaalin käyttäjiä on kuvion mukainen suhde mahdollinen. Tällöin vastaanottajan on mahdollista saada kaikki mahdollinen tieto kuljetuksesta portaalin välityksellä. Myös varustamon WEB-palvelut mahdollistavat kyseisen kuvion. Suorassa EDI-yhteydessä vastaanottaja ei saa samaa tietoa omaan järjestelmäänsä kuin asiakas ellei myös heidän välilleen ole rakennettu EDI-yhteyttä.



Kuvio 17. Tavarán ja informaatiovirran kulku toimitusketjussa (Nair 2005, 165.)

### 8.3 Toimitusketjun hallinta portaali palvelun avulla

Portaalin tarkoituksena on hallita ja luoda kuva koko toimitusketjusta, jolloin asiakkaalla olisi tarkka näkemys toimitusketjun liikkeistä aina valmistuksesta alkaen ja päättyen toimitukseen lopulliselle asiakkaalle (kuvio 18). Kaikki tapahtumat toimitusketjussa raportoidaan portaali palvelulle, joista ne välitetään joko asiakkaan omaan järjestelmään tai vaihtoehtoisesti asiakas voi käyttää portaalin sovellutuksia kuljetusten hallinnoimiseen. Tämänlaisesta dynaamisesta informaatiovirrasta hyötyvät kaikki toimitusketjun toimijat. Kuljetuksen arvioitu saapumisaika ETA (Estimated Time of Arrival) saattaa muuttua useasti kuljetuksen aikana ja kun tämä päivitetään kaikille toimijoille reaaliaikaisesti, pystyvät he optimoimaan omaa toimintaansa tiedon mukaiseksi.



Kuvio 18. Toimitusketjun valvonnasta reaaliaikainen valvonta (GT Nexus 2015b.)

Esimerkiksi konttikuljetuksissa on usein tapana käyttää yhtä tai useampaa uudelleenlastaussatamaa (transshipment port), jossa pienemmistä satamista tulleiden feeder-alusten lasti kerätään yhteen ja laivataan suurempaan valtamerialukseen tai vastaa-

vasti suuremman aluksen lasti jaetaan pienemmille feeder-aluksille, jotka käyvät pienemmissä satamissa. Konttikuljetuksessa voidaan siis määritellä hyvinkin tarkasti tietyn kontin suunniteltu matka ja nämä tiedot voidaan syöttää portaalin. Kuljetuksen aikana varustamot tuottavat ”event notification”- raportteja, joissa raportoidaan portaalille kaikki kontille tapahtuvat liikkeet. Näiden viestien ja ennalta ilmoitettujen suunniteltujen uudelleenlaivaussatamien päivämäärien perusteella pystytään reaaliaikaisesti seuraamaan kuljetuksen aikataulua ja reagoimaan mahdollisiin myöhästymisiin. Lisäksi pystytään kuljettavan laivan aikataulun perusteella automaattisesti vertaamaan tilauksen aikataulua ja havaitsemaan mahdolliset poikkeamat.

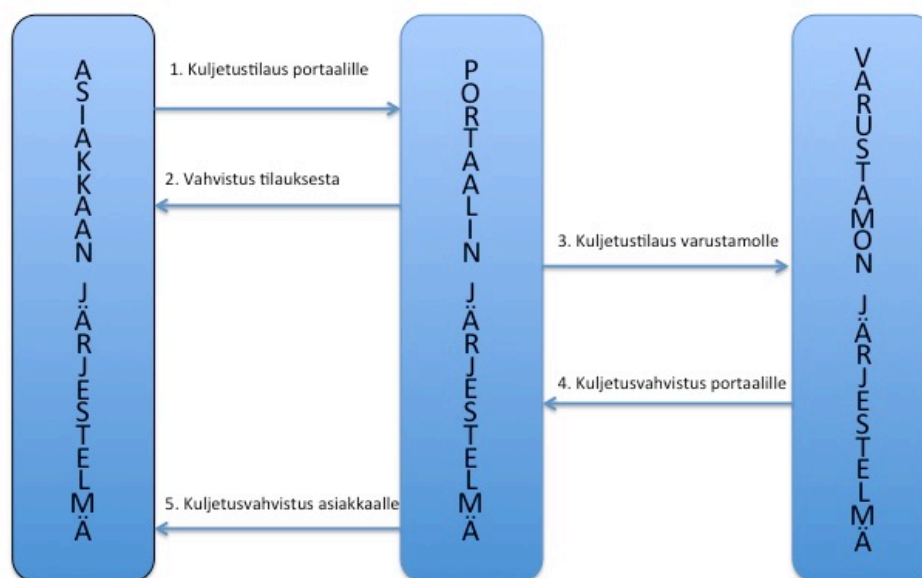
Portaalit tarjoavat myös mahdollisuuden jakaa informaatiota ja ennusteita tulevasta tarpeesta tavarantoimittajan ja toimittajan välillä. Ennusteiden jakaminen auttaa esimerkiksi varustamoa varautumaan mahdollisiin kysyntäpiikkeihin tai tuotannon vaihteluihin.

#### **8.4 Kuljetustilaus portaalipalvelun kautta**

Portaalien avulla asiakkaiden on mahdollista yhtenäistää kuljetustilausten tekeminen. Peruseriaaltaan portaalien tarjoamat palvelut ovat samankaltaisia kuin varustamoiden omat WEB- palvelut mutta portaalien avulla asiakkaan ei tarvitse kirjautua jokaiseen palveluun erikseen. Portaalien käyttö tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden olla yhteydessä useampaan varustamoon yhden kanavan kautta.

Usein asiakkaat tekevät kuljetustilaukset tai kyselyt sähköpostin tai puhelimen välityksellä varustamolle tai ulkoistavat koko kuljetustoiminnon huolitsijan käsiin. Etenkin sähköpostin välityksellä tilauksia tekevä, voi joutua ottamaan yhteyttä moneen eri varustamoon. Tämän hetken tilanteessa varustamoiden kapasiteetti ja mahdollisuudet ottaa tilauksia vatsaan ovat hyvin rajoitetut suomessa konttipulan vuoksi (Sinnervä 2015). Sähköpostin lähettäminen useille varustamoille erikseen vie aikaa. Vastauksen saaminen voi viedä useitakin tunteja, pahimmassa tapauksessa päiviä, jolloin tehokkuus laskee.

Portaalin kautta kuljetustilausta tehdessä asiakas voi käyttää joko omaa tai portaalin tarjoamaa järjestelmää, joista tilauksen tieto siirtyy automaattisesti halutun varustamon järjestelmään. Varustamon vahvistaessa tilauksen lähtee kuljetustilaus ensin portaaliin, josta se siirtyy asiakkaalle.



Kuvio 19. Tietovirta kuljetustilauksessa käytettäessä portaalia (Inttra 2002, 3.)

Tämä mahdollistaa keskitetyn tilausosaston muodostamisen asiakkaalle, jolla on useita eri lähetyspaikkoja. Keskitetty malli tuo tehokkuutta kuljetusten järjestämiseen ja hallinnoimiseen. Koko kuljetustilausprosessi on kuvattu kuviossa 19.

## 8.5 B/I-prosessi portaalipalvelun kautta

Portaalien avulla asiakas kykenee yhdenmukaistamaan koko B/L prosessinsa. Tämä auttaa asiakasta tehostamaan prosessejaan. Prosessi on hyvin samankaltainen kuin kuljetustilausta tehdessä (ks. kuvio 19) Muutoksena tähän on, että asiakkaan täytyy aina hyväksyä asiakirja ennen sen tulostamista tai vastaavasti tehdä muutoksia varustamon lähettämään vedokseen.

WEB- palvelun tavoin asiakas voi tallentaa portaaliin luonnokset omista aikaisemmista ohjeistaan, jolloin niiden välittäminen nopeutuu. Luonnosten tallentaminen helpottaa yrityksen toimintaa myös poikkeustilanteissa, jos esimerkiksi vastaava työntekijä on sairastunut.

## **9 E-palvelut arvon lisääjinä**

E-palveluiden tarkoituksena on vähentää konttikuljetuksissa kaikkien osapuolien manuaalista työtä, nopeuttaa tiedonkulkua sekä tuoda läpinäkyvyyttä koko toimitusketjuun. E-palveluiden käyttö on viime vuosina kasvanut voimakkaasti ja yritysten kiinnostus e-palveluita kohtaan kasvaa jatkuvasti.

E-palvelut tuovat kiistatta hyötyjä toimijoille. Yritykset kykenevät saamaan helpommin erilaisia KPI-mittareita toimitusketjusta, vertailemaan palvelun tuottajia helpommin ja nopeammin sekä tarjoamaan toimitusketjulle läpinäkyvyyttä, joka ei ole riippuvainen yhden yrityksen toimittamista raporteista. E-palveluiden implementointi kuljetusketjuun ei ole kuitenkaan helppo tehtävä, johtuen usein useista eri toimijoista ketjussa.

Vaikka varustamo onkin konttikuljetuksissa näkyvin toimija, kuviosta 17 s. 48 voidaan todeta, että kuljetuksen onnistuminen riippuu useista eri toimijoista kuljetusketjussa. Vähintään yhtä monesta toimijasta riippuu myös e- palveluiden ja raportoinnin onnistuminen. Jotta koko toimitusketju saataisiin läpinäkyväksi, tulisi jokainen siinä tapahtuva transaktio kyetä raportoimaan lähes reaaliajassa muille toimijoille. Tämä vaatii resursseja ja panostusta IT-palveluihin. Ongelmalliseksi tilanne muuttuu etenkin kun toimitusketju ylettyy maakuljetuksiin, joissa kuljetusyritys on usein vain muutamia henkilöitä työllistävä kuljetusliike, jolla on rajalliset resurssit investoida eri e- palveluihin.

## 9.1 Transaktiot nopeutuvat

E- palveluiden suurin hyöty mitataan transaktioiden automatisoinnissa, läpinäkyvyydessä ja kasvavassa informaatiovirrassa. Automaattisten transaktioiden tulisi nostaa tehokuutta sekä vähentää datan syöttämistä manuaalisesti eri järjestelmiin.

Varustamon näkökulmasta haasteelliseksi muodostuu jokaisen asiakkaan yksilöllisyys. EDI prosessikehitys käydään jokaisen asiakkaan kanssa yksilöllisesti. Tämä tarkoittaa, että EDI-yhteydet eivät ole täysin kopioitavissa vaan ne joudutaan luomaan jokaiselle asiakkaalle erikseen, joka luo uudenlaista painetta IT- järjestelmiin sekä niiden ylläpitoon. Jos viestejä ei saada täydellisesti kohtaamaan vastaanottavan järjestelmän vaatimuksia, joutuu esimerkiksi varustamon henkilökunta lisäämään puuttuvaa tietoa manuaalisesti. Tilanne ei välttämättä näy asiakkaalle tai aiheuta asiakkaan puolelta minkäänlaisia ylimääräisiä toimenpiteitä, jolloin korjauksien saaminen voi olla hankalaa.

Kun viestit kulkevat asianmukaisesti järjestelmien välillä, päästään tilanteeseen, jossa tietojen manuaalista syöttämistä ei tapahdu juuri lainkaan. Esimerkiksi B/L prosessissa tietojen syöttäminen automatisoituu, mikä nopeuttaa huomattavasti koko prosessia. EDI- yhteyksien hyödyllisyyttä voitaisiin todentaa kuvaamalla paperirullan sähköistä matkaa tehtaalta laivaukseen. EDI- transaktiossa kaikki tieto siirtyy automaattisesti järjestelmästä toiseen ja perinteisessä yhteydessä lähes jokaisessa transaktiossa tapahtuu manuaalista tietojen syöttämistä.

Kun koko ketju on automatisoitu riittää automaattinen rullan tietojen skannaus tehtaalla, jolloin tieto pystytään välittämään automaattisesti kuljetusliikkeelle sekä satamaoperaattorille. Kuljetusliike hoitaa rullan kuljetuksen satamaan ja satamaoperaattori hoitaa rullan kontituksen. Kontituksen jälkeen operaattori pystyy automaattisesti lähettämään konttitiedot tehtaalle, joka toimittaa B/L ohjeet EDI:n välityksellä varustamolle. Kun ketju on järjestetty näin, ei manuaalista tietojen syöttämistä tarvita lainkaan ja virheiden määrä on minimaalinen. Koko prosessi on kuvattuna kuviossa 20. Kun sähköistä tiedonvälitystä ei ole käytössä, joudutaan rullan tiedot syöttämään

manuaalisesti jokaisessa edellä mainitussa portaassa aina tehtaalta varustamoon saakka. Tämä lisää virheiden mahdollisuutta huomattavasti sekä vaatii myös huomattavasti enemmän työvoimaa jokaisessa portaassa.



Kuvio 20. Paperirullan eri transaktiot kuljetuksessa

Myös Inkinen, Tapaninen ja Pulli (2009, 820), toteavat e-palveluiden tuovan etuja transaktioissa, vähentävän käsiteltävän paperin määrää sekä kasvattavan asiakastytyvyyttä transaktioiden nopeamman prosessoinnin myötä. Lisäksi he nostavat esille myös e-palveluiden kasvattavan palvelutunteja, jolloin potentiaalinen asiakas voi tehdä ostoja vaikka toimittajan toimisto olisikin jo mennyt kiinni. Tämän tulisi kasvattaa lopullista myyntivolyymia. E-palvelut avaavat myös uusia markkinoita, jolloin potentiaalinen asiakaskunta kasvaa.

## 9.2 Kuljetusseuranta

EDI- yhteydet mahdollistavat seurannan, joka ei vaadi työntekijöiden panostusta. Seurannassa työntekijöiden panosta tarvitaan raporttien tarkastamiseen ja mahdollisten poikkeamien aiheuttamien ongelmien ratkaisemiseen. Automaattinen kuljetusseuranta tekee merikuljetuksesta läpinäkyvämmän asiakkaalle. Kun valtamerialaivan aikataulu on aina ennalta ilmoitettu, voidaan jo matkan aikana raportoida asiakkaalle mahdollisista myöhästymisistä verraten toteutunutta aiemmin ilmoitettuun tietoon.



Näin asiakas ja vastaanottaja kykenevät mukautumaan muuttuneeseen tilanteeseen sillä usein konttikuljetuksissakin sovelletaan JIT- periaatetta.

Kuljetusseuranta aiheuttaa kuitenkin toimijoille myös läpinäkyvyyden tuomaa kuormitusta, sillä vähäisetkin myöhästymiset aiheuttavat raportoinnin tarvetta asiakkaan, vastaanottajan kuin myös varustamon henkilöstölle. Raportointi ja selvitystyö käydään läpi lähes kaikista myöhästymisistä, vaikka näistä ei aiheutuisi haittaa toiminnalle. Lisäksi laivoilla on kyky ottaa huomattavakin myöhästyminen matkalla kiinni kasvattamalla nopeutta, jolloin lopulta kuljetuksen alkuperäinen aikataulu ei muutu lainkaan. Tällöin herää kysymys raportoinnin hyödyllisyydestä verrattuna sen tuomaan kuormitukseen henkilöstölle. Lisäksi näkemyserot merkittävästä myöhästymisestä voivat vaihdella suuresti eri asiakkaiden ja varustamoiden välillä. Tämä hankaloiittaa etenkin varustamon asiakkuuden hallintaa ja tuo lisäkuormitusta asiakaspalveluun sekä myyntiin.

Inkinen, Tapaninen ja Pulli (Inkinen ym. 2009, 819) huomasivat tutkimuksessaan, että asiakkaat toivoivat etenkin tietoa kuljetusten aikataulumuutoksista. Lisäksi asiakkaat toivoivat parempaa ennustettavuutta, tuotetietoja ja tuotteen kuntotietoa. Vaikka toimitusketjun jäsenet saavatkin arvioidun saapumisajan melko hyvin tietoonsa, se ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan ole luotettavaa tietoa. Lisäksi arvioitu saapumisaika saatetaan informoida kovin myöhäisessä vaiheessa, jolloin tiedon hyöty jää saamatta.

### **9.3 E-palveluiden vaikutus asiakassuhteeseen**

Transaktioiden siirtyessä enemmän ja enemmän järjestelmien välille, vähenee kontaktit järjestelmiä käyttävien henkilöiden kesken. Usein kontaktia otetaan vasta ongelmatilanteessa. Tämä tuo muutosta palvelevan yrityksen asiakaspalvelustrategiaan ja pakottaa myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstön sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Yhteydenottojen ajoittuessa usein ainoastaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin, voi syntyä tunne asiakkuuden huonosta tilasta molemmille osapuolille vaikka yleisesti asiakkuus olisi hyvällä tolalla.

**Asiakaspalvelussa** e-palveluiden käyttöönotto vähentää suoria asiakaskontakteja konttikuljetuksissa. Kuljetustilauksia, saapumisilmoituksia tai B/L- prosessia ei enää tehdä manuaalisesti sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Tämä tuo suhteeseen kasvottomuutta ja vaikeuttaa kilpailun hyvällä ja ennen kaikkea ystävällisellä asiakaspalvelulla. Tämän vuoksi toimittajan onkin E-palveluiden käyttöönoton jälkeen ehdottoman tärkeää pystyä kasvattamaan säännöllisten tapaamisten määrää asiakkaiden kanssa. Etenkin toimittajan on hyvä muistaa hyvän asiakaspalvelun tärkeys ja tämän vuoksi tapaamisia tulisi järjestää myös operatiivisten henkilöiden välillä. Tämä mahdollistaa osapuolien tutustumisen ja vaikuttaa yleensä positiivisesti asiakassuhteeseen.

**Tukitoimintojen ja IT-palveluiden** rooli muuttuu e-palveluiden käyttöönoton myötä enemmän asiakaspalvelumaiseen muotoon kuin se ehkä aiemmin on ollut. Jos e-palveluiden kehitys ja tuki on järjestetty IT-osaston kautta, tulee heillä myös olla vastuuta asiakkuuden hoidosta samalla tavalla kuin myynti- ja asiakaspalveluosastoilla. Lisäksi heidän pitää pystyä ottamaan kantaa tiettyihin asiakasvaateisiin, jotka liittyvät e-palveluihin.

**Myyntiosaston** rooli muuttaa myös muotoaan e-palveluiden käyttöönoton myötä. Asiakas saattaa haluta tarjoukset keskitetysti e-palvelun kautta ja hankintaosastot saattavat sijaita ulkomailla. Tämän myötä asiakaskäynnit vaativat yrityksiltä lisää resursseja ja pakottavat toimittajat miettimään, mihin suhteisiin kannattaa panostaa.

Myyjän tulee myös tuntea e-palvelut samalla tavalla kuin myymänsä tuotteen, sillä ne kuuluvat kiinteänä osana yrityksen tarjoamaan tuoteportfolioon. E-palvelun tarjoaminen ammattitaitoisesti voi olla menestystekijä uudessa asiakkuudessa. Jos toimittaja käyttää avainasiakasstrategioita, tulee vastaavan myyntihenkilön olla aktiivisesti kehittämässä e-palveluita.

**Yrityksen johdon** tulee myös mukautua e-palveluiden tuomaan muuttuneeseen tilanteeseen. Johdon tulee sitoutua avoimeen tiedonvälitykseen eri toimijoiden kes-

ken. Lisäksi yritysten tulee muokata asiakas- ja toimittajasuhteitaan enemmän kumppanuussuhteiksi, jotta avoin tiedon jakaminen on mahdollista. Tämä ei ole läheskään aina itsestään selvää. Inkisen, Lampisen & Pullin (2009, 820) tutkimuksessa kävi selväksi, että osa johtajista pitää avointa tiedon jakamista uhkana omalle yritykselleen.

#### **9.4 Asiakkaan näkökulma**

Markkinoilta saamani informaation ja useiden asiakasneuvottelun kautta minulle on muodostunut mielipide, että lähes kaikki kansainvälistä kauppaa harjoittavat yritykset tulevat siirtämään e-palveluiden käyttäjiksi lähitulevaisuudessa. Tämä koskee etenkin yrityksiä, joilla on toimintoja useassa eri maassa. Pienemmät, vain yhtä toimipistettä pyörittävät yritykset saattavat seurata perässä pidemmällä aikavälillä. Tämä riippune suuressi yritysten päättävien henkilöiden Useimmat kokevat tämän tehokkaaksi tavaksi hoitaa kuljetuksia. Suuremmat asiakkaat hakevat E- palveluista kilpailuetua ja samalla he saavat työkalun, jonka avulla vertailla kuljetusyrityksiä keskenään. Etenkin portaali palvelut tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden keskittää kuljetusosastoja. Keskittämisellä haetaan kustannussäästöjä mutta myös toiminnan tehostamista sekä tiedon jakamisen helpottamista.

Varustamoiden omien WEB-palveluiden käyttöä ei ole koettu kovinkaan mielekkääksi niiden hajanaisuuden vuoksi. WEB-palvelut eivät välttämättä tuo asiakkaille toivottuja kustannussäästöjä tai toiminnan tehostamista, vaikka varustamoille ne näitä hyötyjä toisivatkin. Tämä koskee etenkin yrityksiä, jotka käyttävät useita eri varustamoja kuljetuksissaan.

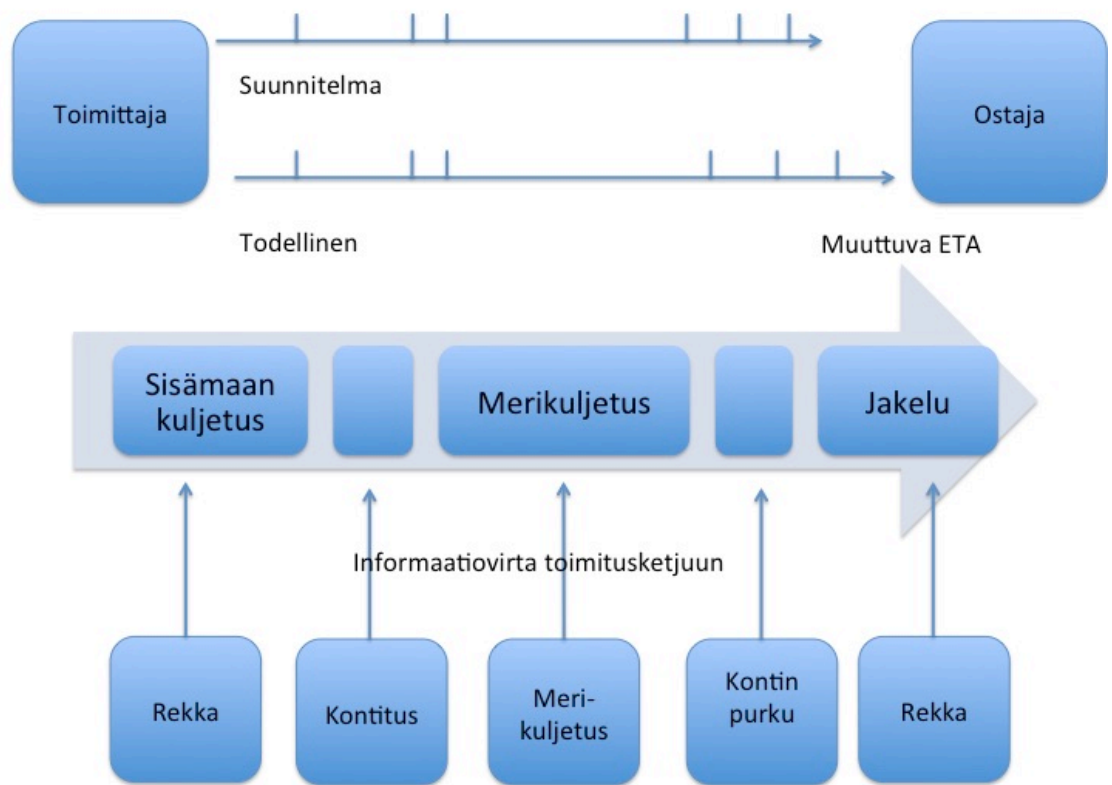
Uusien ratkaisujen tullessa markkinoille vahvemmin ja portaalien kiinnostus laajentaa omaa asiakaspohjaa tulee ohjaamaan asiakkaita käyttämään näitä sovellutuksia enemmän ja enemmän. Tavarantoimittajan lopullisen ostajan vaateiden kasvaessa tulee entistä läpinäkyvämpi toimitusketju tärkeämmäksi kuin koskaan. Myös tämä seikka ohjaa asiakkuuksia hakemaan luotettavia ja helppoja seuranta palveluita.

## 10 Pohdinta

Vaikka markkinatutkimusta ei kyetty työssä tekemään on mielestäni selvää, että digi-aika saavuttaa kuljetusalan enimmissä määrin lähitulevaisuudessa. Logistiikka-alalla ja etenkin kuljetusmarkkinoilla e-palveluiden käyttö on laahannut yleistä teknistä kehitystä jäljessä koko 2000-luvun. Kuljetuspalveluissa käytetään useita alihankkijoita ja ketjutus voi ylettyä melko pitkälle. Etenkin maakuljetuksissa suorittavan työn tekeminen voi olla vain muutaman hengen pienyritys, jolla ei ole kykyä investoida e-palveluihin. Ketjutus ja pienet yritykset johtavat informaatiovirran katkeamiseen, jolloin koko toimitusketjun läpinäkyvyys kärsii.

Varustamoiden puolella pieniä toimijoita ei ole, mutta myös varustamot ovat ulkoistaneet suuren osan etenkin depot- ja terminaalityönsä alihankkijoille, joiden joukko voi olla melko kirjava. Tämä korostuu etenkin kun puhutaan pienistä markkina-alueista kuten pohjoismaat tai Balttia. EDI-yhteyksien kehittämisen kalleus ja IT-järjestelmien investointikustannukset hidastavat kehitystä. E-palveluiden investointikustannusten takaisinmaksuaikaa lyhentää suuret transaktiomäärät, jolloin pienempien yritysten voi olla hanakala nähdä e-palveluiden tuomaa hyötyä omalle yritykselleen.

Varustamoiden omat e-palvelut pysynevät jatkossakin vaihtoehtona asiakkaille suorittaa transaktioita. Voi hyvinkin olla mahdollista, että jo muutaman suuremman varustamon ottama käytäntö kalliimmista palvelumaksuista, jos transaktiot hoidetaan muuten kuin e-palveluiden kautta muodostuu standardiksi. Tämä tullee kiihdyttämään kehitystä enemmän e-palveluiden suuntaan etenkin transaktioiden näkökulmasta.



Kuvio 21. toimitusketjun valvonnasta reaaliaikainen valvonta (GT Nexus 2015b.)

Suuremman vaikutuksen ja paineen aiheuttaa vaatimukset koko toimitusketjun läpinäkyvyydestä. Palatakseni kuvioon 21 josta nähdään mikä vaikutus yhdellä myöhästyemisellä voi olla koko toimituksen arvioituun saapumisaikaan. Tämän informoiminen kaikille osapuolille tuo kustannussäästöjä jokaiselle toimitusketjun osapuolelle. Kun arvioitu saapumisaika pystytään informoimaan kaikille toimijoille, pystyy esimerkiksi sisämaan vetoa hoitava kuljetusliike optimoimaan oman kalustonsa käytön tehokkaammin tai vastaanottava varasto henkilöstön toiminnan.

Teknologian muuttuessa yhä halvemmaksi sekä esimerkiksi pilvipalvelujen yleistymisen laskee e-palveluiden käyttökynnystä. Lisäksi globaalit yritykset tulevat varmasti vaatimaan parempaa toimitusketjun näkyvyyttä, jolloin kaikkien osapuolien on pakko ruveta harkitsemaan e-palveluita omaksi strategiakseen.

## Lähteet

Agrawal, M. L. 2003. Customer relationship management (CRM) & corporate renaissance. *Journal of Services Research* 3, 2: 149–171.

Alphaliner top 100 Alphaliner Internetsivut. 2016. Viitattu 21.3.2016.  
<http://www.alphaliner.com/top100/>.

Waiting Is the Hardest Part – The Importance of Ocean Carrier Responsiveness. American shipper. 2015. Webinar. Viitattu 21.4.2015  
<http://www.intra.com/webinars/ocean-carrier-responsiveness?src=wbnrind>

Bakker, Elmer, Jurong Zheng, Louise Knight, and Christine Harland. 2008. Putting E-commerce Adoption in a Supply Chain Context. *International Journal of Operations & Production Management* 28 (4): 313–330. Viitattu 18.3.2015

Strategic Alliance in Container Liner Shipping After P3 Failure, C.Y. Tung International Centre for Maritime Studies. Volume 2, Issue 3, Autumn 2014 Viitattu 21.9.2015  
[http://www.icms.polyu.edu.hk/research\\_maritimeInsight/2014-Autumn-en/Maritime\\_Insight\\_Autumn\\_EN.pdf](http://www.icms.polyu.edu.hk/research_maritimeInsight/2014-Autumn-en/Maritime_Insight_Autumn_EN.pdf).

Chang-tseh Hsieh & Binshan Lin. 2004. Impact of Standardization on EDI in B2B Development. *Industrial Management & Data Systems* 104 (1): 68–77. Viitattu 7.12.2015

Chen, Injazz J., & Karen Popovich. 2003. Understanding Customer Relationship Management (CRM). *Business Process Management Journal* 9 (5): 672–688. Viitattu 17.4.2015

Edvardsson, Ingi Runar, and Susanne Durst. 2014. Outsourcing of Knowledge Processes: A Literature Review. *Journal of Knowledge Management* 18 (4): 795–811. Viitattu 6.2.2015

Evergreen Linen historia. Evergreen Linen Internetsivut.2016. Viitattu 21.3.2016.  
<http://www.evergreen-line.com/static/jsp/whats.jsp>

Farkas, Victoria J., ed. 2011. Customer Relations. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers. Viitattu 19.1.2015

Gordon, Ian. 2002. Best Practices: Customer Relationship Management. Ivey Business Journal 67 (2): 1. 1-5 Viitattu 18.1.2015

Greencarrier Freight Servicen taustat Greencarrier AB Internetsivut. 2016. Viitattu 21.3.2016 <http://www.greencarrier.fi/freightservices/>.

Grönroos, Christian. 2008. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? European Business Review 20 (4): 298–314. Viitattu 10.2.2015

Grönroos, Christian & Pekka Helle. 2010. Adopting a Service Logic in Manufacturing. Journal of Service Management 21 (5): 564–590. Viitattu 15.2.2015

GT Nexus. 2015a. Supply Chain Visibility. Viitattu 22.4.2015  
<http://www.gtnexus.com/products-solutions/supply-chain-visibility/>.

2015b. Fusion of Physical & Financial Supply Chain. Viitattu 24.4.2015  
<http://www.gtnexus.com/why/fusion-physical-and-financial/>.

Hammervoll, Trond, and Kjell Toften. 2010. Value-creation Initiatives in Buyer-seller Relationships. European Business Review 22 (5): 539–555. Viitattu 5.2.2015

Hlava, Marjorie M. K. & Victor Camlek. 2010. How to Spot a Real Value Proposition. Information Services & Use 30 (3/4): 119–123. Viitattu 2.2.2015

Ho, Henry W L. 2013. Customer Value Creation and Delivery in B2B Context: An Intelligent-Agent Systems Approach. *Business and Economics Journal* 2013: 1–8. Viitattu 2.2.2015

Inkinen, Tommi, Ulla Tapaninen, & Hennariina Pulli. 2009. Electronic Information Transfer in a Transport Chain. *Industrial Management & Data Systems* 109 (6): 809–824. Viitattu 12.3.2016

Iftmbf firm booking message from customer to intrtra edifact version d release 99b. Intrtra. 2002. Viitattu 23.4.2015  
[http://www.intrtra.com/home/assets/guides/edifact\\_d99b\\_iftmbf\\_in\\_v16.pdf](http://www.intrtra.com/home/assets/guides/edifact_d99b_iftmbf_in_v16.pdf).

Intrtra, Internetsivut. 2015. "Intrtra". Viitattu 22.4.2015. [www.intrtra.com](http://www.intrtra.com).

Lancioni, Richard, Michael Smith & Alex Stein. 2009. Industrial Organization and Customer Relationship Management: The Impact on Customer Service Orientation in B-to-B Markets. *Journal of Management & Public Policy* 1 (1): 57–88. Viitattu 14.1.2015

McDonald, Malcolm, Tony Millman & Beth Rogers. 1997. Key Account Management: Theory, Practice and Challenges. *Journal of Marketing Management* 13 (8): 737–757. Viitattu 14.1.2015

Millman, Tony & Kevin Wilson. 1995. From Key Account Selling to Key Account Management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 1 (1): 9–21. Viitattu 16.2.2015

Nair, Anand. 2005. Emerging Internet-enabled Auction Mechanisms in Supply Chain. *Supply Chain Management: An International Journal* 10 (3): 162–168. Viitattu 23.4.2015



Ogulin, Robert, Willem Selen & Jalal Ashayeri. 2012. Determinants of Informal Coordination in Networked Supply Chains. *Journal of Enterprise Information Management* 25 (4): 328–348. Viitattu 16.2.2015

Ojasalo, Jukka. 2001. Key Account Management at Company and Individual Levels in Business-to-business Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (3): 199–220. Viitattu 19.2.2015

Peelen, Ed. 2005. *Customer Relationship Management*. Harlow, England ; New York: FT Prentice Hall.

Peppers, Don & Martha Rogers. 2004. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Putte, Geert van de, ed. 2003. *Implementing EDI Solutions*. 1st ed. Redbooks. Raleigh, N.C.: IBM.

Saarijärvi, Hannu, P.K. Kannan & Hannu Kuusela. 2013. Value Co-creation: Theoretical Approaches and Practical Implications. *European Business Review* 25 (1): 6–19. Viitattu 26.1.2015

Sahay, B.S. 2003. Supply Chain Collaboration: The Key to Value Creation. *Work Study* 52 (2): 76–83. Viitattu 23.2.2015

Senn Christoph, Axel Thoma & George S. Yip. 2013. Customer-Centric Leadership: how to manage strategic customers as assets in B2B markets. *California Management Review* 55 (3): 27–59. Viitattu 8.3.2015

Sharma, Arun. 2006. Success Factors in Key Accounts. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21 (3): 141–150. Viitattu 24.4.2015

Sinervä, Ilkka. 2015. Venäjän Kriisi Kärjistää Konttipulaa, Viitattu 18.2.2015  
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/venajan-kriisi-karjistaa-konttipulaa/sgGMPFCu>.

Ulaga, Wolfgang & Andreas Eggert. 2006. Relationship Value and Relationship Quality. *European Journal of Marketing* 40 (3/4): 311–327. Viitattu 10.3.2015

Vargo, Stephen L., & Robert F. Lusch. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68 (1): 1–17. Viitattu 27.1.2015

Woodburn, Diana, and Kevin Wilson. n.d. *Handbook of Strategic Account Management : A Comprehensive Resource*. Vol. 2014. John Wiley and Sons, Ltd.

Zeng, Yun E., H. Joseph Wen, and David C. Yen. 2003. Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-business (B2B) E-commerce. *Information Management & Computer Security* 11 (1): 39–44. Viitattu 18.3.2015